

SKRIPSI

ANALISIS KEBIJAKAN MUTASI PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KABUPATEN KAMPAR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau



Oleh :

IRA BELLA MARVI YENA
NIM: 10775000380

**PROGRAM S1
JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2012**

ABSTRAK

ANALISIS KEBIJAKAN MUTASI PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KAMPAR

OLEH : IRA BELLA MARVI YENA

Kebijakan mutasi pegawai sangat penting artinya bagi PNS dalam memperluas dan pengembangan bakat dengan arti bahwa mutasi merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dalam memproses kerja sama. Kebijakan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kebijakan mutasi dan kendala-kendala apa yang dihadapi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar dalam mutasi pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan mutasi, serta mengetahui kendala-kendala dalam mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Jumlah populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 46 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, interview, dan observasi. Sedangkan jenis data adalah data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif menggunakan analisis deskriptif. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, mutasi tidak semata agar PNS mendapat tantangan baru dan tugas baru sebagaimana yang sudah ditetapkan tetapi mutasi juga upaya dari pelaksanaan peraturan Kepala Dinas yang mengarah, serta mutasi PNS harus sesuai dengan kebijakan yang berpedoman pada peraturan kepegawaian dan UU no 9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Selain itu pelaksanaan prosedur dalam mutasi pegawai harus dilakukan pengawasan baik pengawasan tersebut dilakukan oleh Badan Kepegawaian tersebut ataupun melibatkan instansi lain yang berwenang mengenai mutasi pegawai atau melibatkan team BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan).

Kata kunci : Kebijakan mutasi, peraturan, prinsip The Right Man On The Right Place, modal kerja, media kompetisi yang maksimal, untuk promosi, mengurangi labor turn over, harus terkoordinasi

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah	12
1.3 Tujuan penelitian.....	13
1.4 Manfaat penelitian	13
1.5 Sistematika penulisan.....	14

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Kebijakan	15
2.2 Pengembangan Pegawai Negeri Sipil.....	22
2.3 Pendidikan dan Pelatihan	24
2.4 Pengertian Mutasi	26
2.5 Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil	38
2.6 Defenisi Konsep	40
2.7 Defenisi Operasional	40
2.8 Hipotesa.....	41

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Bentuk penelitian	42
3.2	Lokasi dan waktu penelitian	42
3.3	Populasi dan sample.....	42
3.4	Teknik pengumpulan data.....	43
3.5	Analisa data.....	44

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1	Sejarah Berdirinya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar	45
4.2	Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar	46
4.3	Susunan dan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar	47
4.4	Uraian Tugas Bagian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar	50

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1	Identitas Responden	69
5.1.1	Jabatan Responden.....	69
5.1.2	Tingkat Pendidikan Responden	70
5.1.3	Tingkat Umur Responden	70
5.1.4	Jenis Kelamin.....	71
5.1.5	Lama Kerja Responden.....	71
5.2	Kebijakan Mutasi Serta Kendala Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar	72

5.2.1 Kebijakan mutasi di sebabkan oleh peraturan	72
5.2.2 Kebijakan mutasi atas dasar prinsip The Right Man In The Right Place	77
5.2.3 Kebijakan mutasi atas dasar meningkatkan modal kerja	81
5.2.4 Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.....	86
5.2.5 Kebijakan mutasi sebagai langkah untuk promosi.....	91
5.2.6 Kebijakan mutasi untuk mengurangi labor turn over.....	96
5.2.7 Kebijakan mutasi harus terkoordinasi.....	101

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	108
6.2 Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.....	7
1.2 Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar	8
1.3 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar Yang Di Mutasi.....	11
3.1 Jumlah Sampel Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar	43
5.1 Jabatan Responden	69
5.2 Tingkat Pendidikan Responden.....	70
5.3 Tingkat Umur Responden	70
5.4 Jenis Kelamin Responden	71
5.5 Lama Kerja Responden	71
5.6 Jumlah PNS Yang Di Mutasikan Pada Badan Kepegawaian Daerah (BLD) Kabupaten Kampar	72
5.7 Tentang Keadaan Jumlah Pegawai Yang dilihat Menurun Gol/Pangkatnya	73
5.8 Tanggapan Responden Mutasi Sebagai Upaya Pelaksanaan Kebijakan	73
5.9 Tanggapan Apabila Sistem Mutasi Pegawai Negeri Sipil Berpedoman Dalam Peraturan Kepegawaian.....	74
5.10 Tanggapan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Sebagai Upaya Pelaksanaan Peraturan Yang Ada	75
5.11 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Mutasi Disebabkan Kebijakan dan Peraturan	76
5.12 Tentang Gambaran Pegawai Yang di Mutasikan Tidak Berdasarkan Prinsip The Right Man In The Right Place	77
5.13 Tanggapan Apabila Mutasi Yang Terjadi Dikarenkan Pegawai Tidak Mampu Mempertanggung Jawabkan Pekerjaan Sesuai <i>Prinsip The Right Man In the Right Place</i>	78
5.14 Tanggapan Jika Mutasi Pegawai Negeri Sipil Didasarkan Atas Pertimbangan Suka dan Tidak Suka (Like and Dislike)	79
5.15 Tanggapan Jika Mutasi Pegawai Negeri Sipil Sebagai Harapan Pada Jabatan Yang Baru Seseorang Akan Lebih Berkembang.....	79
5.16 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mutasi Atas Dasar Prinsip <i>The Right Man In The Right Place</i>	80
5.17 Gambaran Mutasi Pegawai atas Dasar Meningkatkan Modal Kerja ...	82
5.18 Tanggapan Responden Apabila Mutasi Negatif Dalam Artian Adanya Unsur Nepotisme, Faktor Politis, Kesukuan dan Kekeluargaan.....	82

5.19	Tanggapan Responden Mutasi Pegawai Negeri Sipil Disebabkan Kehendak Pimpinan Organisasi Untuk Meningkatkan Produktifitas Pegawai	83
5.20	Tanggapan Responden Apabila Mutasi PNS Dilakukan Dalam Rangka Melihat Sukses Atau Tidaknya Pegawai Dalam Menjalankan Tugas Barunya.....	84
5.21	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Mutasi Atas Dasar Untuk Meningkatkan Modal Kerja	85
5.22	Gambaran Pegawai Yang di Mutasi Sebagai Media Kompetisi Yang Maksimal.....	87
5.23	Tanggapan Responden Mutasi Sebagai Media Kompetisi Yang Maksimal Bagi PNS Untuk Mendapatkan Jabatan Yang Lebih Tinggi Dari Pada Sebelumnya Sesuai Dengan Pangkat Dan Golongan	87
5.24	Tanggapan Responden Mutasi Terjadi Pada Pegawai Karena Adanya Komunikasi Yang Tidak Baik Antara Atasan Dan Bawahan	88
5.25	Tanggapan Responden Mutasi Merupakan Salah Satu Usaha Meningkatkan Persaingan Yang Sehat Diantara Pegawai	89
5.26	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Mutasi Sebagai Media Kompetisi Yang Maksimal	90
5.27	Gambaran Pegawai Yang Di Mutasi Sebagai Langkah Untuk Promosi	92
5.28	Tanggapan Responden Mutasi Pada PNS Disebabkan Landasan Masa Kerja Pegawai.....	92
5.29	Tanggapan Responden Mutasi Dapat Digunakan Sebagai Pengembangan, Memperluas Pengalaman Kerja, dan Mendapatkan Suatu Jabatan Yang Lebih Tinggi.....	93
5.30	Tanggapan Responden Apabila Mutasi Sebagai Langkah Promosi Untuk Mendapatkan Status Sosial, Wewenang, Penghasilan Yang Semakin Membesar	94
5.31	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Mutasi Sebagai Langkah Promosi	95
5.32	Gambaran Pegawai Yang Di Mutasi Untuk Mengurangi Labor Turn Over.....	97
5.33	Tanggapan Responden Mutasi Yang Dilakukan Pada Pegawai Negeri Sipil Dengan Alasan Untuk Mengurangi Keluar Masuknya Pegawai	97
5.34	Tanggapan Responden Jika Mutasi Yang Dilakukan Pada Pegawai Negeri Sipil Disebabkan Karena Seringnya Kesalahan Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan	98
5.35	Tanggapan Responden Apabila Mutasi Dengan Alasan Agar Seorang Pegawai Tidak Memangku Jabatan Pada Posisi Yang Itu-Itu Saja.....	99
5.36	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mutasi Untuk Mengurangi Labor Turn Over (perputaran tenaga kerja)	100
5.37	Gambaran Pegawai Mutasi Yang Belum Terkoordinasi.....	102

5.38	Tanggapan Responden Apabila Keputusan Penempatan Seorang Yang Dimutasikan Waktunya Tidak Bersamaan Dengan Dikeluarkannya Keputusan Pemberhentian Di Instansi Yang Bersangkutan.....	103
5.39	Tanggapan Responden Apabila Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Tidak Berdasarkan Ketentuan-Ketentuan Seperti Perumusan, Pelaksanaan, Dan Pengevaluasian	104
5.40	Tanggapan Responden Apabila Mutasi PNS Di Evaluasi Dan Di Koordinasi Melibatkan Instansi Lain	105
5.41	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mutasi Harus Terkoordinasi	106

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi yang terjadi pada tahun 1998 di Indonesia pada kenyataannya membawa pengaruh yang sangat besar kepada persoalan kenegaraan. Salah satu aspek yang turut berubah karena proses reformasi tersebut adalah perubahan sistem hubungan pemerintah pusat dan daerah di Indonesia yakni dari sistem sentralistik ke desentralistik, hal ini membuat perubahan yang signifikan terhadap sistem ketatanegaraan Republik Indonesia. Setelah amandemen UUD 1945 pada Bab VI Pasal 18 ayat 2 yang berbunyi bahwa pemerintah daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Kemudian diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Perundang-undangan tentang Pemerintahan Daerah yaitu Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah kemudian diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, maka daerah diberikan hak otonomi untuk mengatur dan mengurus rumah tangga Pemerintahan Daerah tersebut.

Dalam suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh pimpinan, karenanya kualitas SDM dari setiap personil/pegawai mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Maka pegawai dituntut untuk mempunyai *skill, knowlegde, ability*, (keterampilan, pengetahuan, dan

kemampuan) serta dedikasi terhadap pekerjaan serta *human relation* yang baik harus dapat diwujudkan. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Adapun organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya lainnya adalah bahan, mesin / peralatan, metoda/ cara kerja, dan modal. Berkenaan dengan sumber daya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara belimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat dibutuhkan dan penting bagi berjalannya suatu birokrasi pemerintahan.

Oleh karena selama ini penyelenggaraan pemerintah negara belum sepenuhnya menunjang terwujudnya Good governance (pemerintahan yang baik), maka birokrasi perlu diperbaiki.

Keberhasilan suatu pembangunan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, disamping sumber daya lainnya, peran dan kedudukan pegawai sebagai sumber daya manusia adalah penting dan menentukan dalam bidang pemerintahan tersebutlah PNS sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang senantiasa dituntut untuk berbuat, bertindak, bersikap dan bertindak laku guna mencapai tujuan pembangunan tersebut. Dalam lingkungan pemerintahan, perilaku birokrasi yang diperani oleh aparatur-aparatur pemerintah

mendapat pengaruh lain, yaitu karakteristik masyarakat produk pemerintahan. Prilaku pemerintahan publik jauh berbeda dengan prilaku publik ekonomi. Lingkungan ekonomi publik banyak mengandung banyak pilihan, mulai dari pilihan yang mahal dan sukar. Tetapi lingkungan pemerintahan publik mengandung “ *easy choice*” (pilihan tidak mudah) sampai pada “ *no other choice*” (tidak ada pilihan). Lingkungan seperti ini mengundang konsekwensi atau akibat yang sangat luas, sehingga pada permusuhan pada pemerintahan.

Berkaitan dengan hal tersebut, sumber daya manusia (SDM) aparatur diberi ruang membangun kompetensi dan profesionalitasnya, antara lain melalui peningkatan kedisiplinan dalam segala maknanya yang erat dengan penerapan prinsip meritokrasi untuk mencapai kualifikasi kapasitas yang sama-sama kita butuhkan, maka pegawai negeri sipil (PNS) sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, bahkan sebagai penentu utamanya, harus netral dari segala pengaruh kepentingan apapun demi pencapaian tujuan, tidak saja profesionalitas dan pembangunan citra pelayanan publik, tetapi juga sebagai perekat pemersatu bangsa.

Secara global permasalahan PNS dalam birokrasi pemerintah adalah berkenaan dengan SDM. SDM yang dimaksudkan adalah pegawai negeri sipil yang ditempatkan dan bekerja dilingkungan birokrasi, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana telah ditetapkan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional sangatlah tergantung pada kemampun dan kualitas dari PNS. Oleh karena itu sangat diperlukan PNS yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945. Pemerintah yang

bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkwalitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur pemerintah, abdi negara dan abdi masyarakat.

Keberadaan PNS pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar dalam proses pelaksanaan pekerjaan diharapkan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien, untuk itu dipandang perlu menempatkan pegawai pada tempat tepat dan sesuai dengan tingkat kemampuan, tingkat keahlian, pengalaman serta pendidikannya. Pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Kampar merupakan lanjutan dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keberhasilan pembangunan itu sangat tergantung pada tersedianya SDM yang memadai, baik mutu kualitas SDM tersebut termasuk aparat dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar .

Untuk itu perlu dibina hubungan kerja yang baik diantara sesama pegawai dengan kemampuan kerja dan rasa tanggung jawab. Dengan cara ini akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam arti bahwa sangat diperlukan adanya mutasi yang baik dalam lingkungan organisasi tersebut untuk melaksanakan prinsip yang tepat pada tempat yang tepat, guna terciptanya kerjasama dan meningkatkan semangat kerja agar birokrasi berjalan dengan baik dan lancar. Dengan demikian pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, berdaya guna dan berhasil guna baik bagi masyarakat maupun bagi PNS tersebut. Adapun mutasi tersebut ialah perpindahan jabatan atau perpindahan

wilayah kerja yang sepenuhnya wewenang dari pimpinan guna kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dari intern organisasi.

Pindah jabatan atau pindah wilayah kerja sangat penting artinya bagi PNS dalam memperluas dan pengembangan bakat dengan arti bahwa mutasi merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dalam proses kerja sama. Hal ini penting karena mutasi dapat mempengaruhi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf disebuah instansi pemerintah sering disalah artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu, pegawai golongan kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk hengkang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS dibentuk Badan Kepegawaian Negara yang tertuang dalam pasal 34 ayat (1) UU. No. 43 Th.1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan untuk kelancaran pelaksanaan manajemen PNS Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang tercantum dalam pasal 34 A ayat (1) UU . No. 43. Th.1999. Peraturan pemerintah No. 41 Th. 2007 dalam tentang organisasi perangkat daerah merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan kepegawaian yang dalam pasal 48 juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang

mutlak dilakukan. Jika mutasi tidak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Adapun yang dikatakan hukuman itu apabila seorang pejabat atau staf ditempatkan tidak sesuai dengan pangkat dan golongan yang bersangkutan, tapi sepanjang ditempatkan sesuai dengan pangkat dengan golongan dan pejabat atau staf yang bersangkutan maka tidak ada yang salah.

Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Pada hakikatnya mutasi merupakan bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan. Begitu pula pada instansi-instansi pemerintah lainnya maupun pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar.

Adapun Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar sampai tahun 2011 ini memiliki jumlah pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 46 orang.

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Kampar**

No.	Subbid/Subbag	Jumlah	Porsentase
1.	Kepala BKD	1	2,2%
2.	Ka Sub Bag Umum dan Kepegawaian	1	2,2%
3.	Ka Sub Bag Perencanaan dan Data	1	2,2%
4.	Ka Sub Bag Keuangan	1	2,2%
5.	Ka Bid Pengadaan dan Mutasi Pegawai	1	2,2%
6.	Ka Sub Bid Pengadaan Pegawai	1	2,2%
7.	Ka Sub Bid Mutasi	1	2,2%
8.	Ka Bid Pengembangan Karir Pegawai	1	2,2%
9.	Ka Sub Bid Jabatan Struktural	1	2,2%
10.	Ka Sub Bid Jabatan Fungsional	1	2,2%
11.	Ka Bid Pendidikan dan Latihan	1	2,2%
12.	Ka Sub Bid Diklat Struktural	1	2,2%
13.	Ka Sub Bid Diklat fungsional	1	2,2%
14.	Ka Bid Pensiun dan Pemberhentian	1	2,2%
15.	Ka Sub Bid Kedudukan Hukum	1	2,2%
16.	Ka Sub Bid Pemberhentian dan Pensiun	1	2,2%
17.	Pegawai BKD	30	65,2%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Adapun tingkat pendidikan pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Porsentase
1.	Tamatan SLTP	5	11%
2.	Tamatan SLTA	6	13%
3.	Diploma III	6	13%
4.	Strata Satu (S.1)	23	50%
5.	Strata Dua (S.2)	6	13%
	Jumlah	46 orang	100 %

Sumber : Badan Kepegawai Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Dari tabel 1.2 di atas, terlihat bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar berpendidikan SLTP sebanyak 5 orang (11%). Seterusnya berpendidikan SLTA sebanyak 6 orang (13%), Diploma sebanyak 6 orang (13%), sarjana S.1 sebanyak 23 orang (50%), dan sarjana S.2 hanya sebanyak 6 orang (13%). Tingkat pendidikan mempengaruhi pola pikir, wawasan intelektual pegawai. Oleh karena itu perlu adanya pengembangan PNS di lingkungan kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar salah satunya dengan mutasi pegawai.

Secara teoritis banyak aspek yang mempengaruhi mutasi dalam suatu organisasi dan salah satu aspek yang turut memegang peran penting dan perlu mendapat perhatian guna meningkatkan kerja pegawai adalah dengan meningkatkan sistem serta kebijakan yang dilaksanakan dengan tepat dan benar, dengan adanya sistem dan kebijakan mutasi yang tepat dan benar pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar maka akan dapat terbentuk birokrasi yang baik dan tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor. 9 Tahun 2003. Kedua Peraturan perundang-undangan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah terutama pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, bahwa yang termasuk pegawai pegawai negeri sipil adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan satu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan. Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sempurna sebagaimana dimaksudkan di atas, maka pegawai negeri sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya.

Menurut peraturan pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil, bahwasannya dalam dinyatakan bahwa:

Pasal 16

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan Pegawai Negeri Sipil Pusat antar Departemen/Lembaga;
- (2) Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Pasal 17

- (1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan pemindahan :
Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Propinsi;
dan a. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Kabupaten/Kota dan Daerah Propinsi. b.
- (2) Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat(1) huruf b dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan.
- 3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya

**Tabel. 1.3 Jumlah PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten
Kampar Yang Di Mutasi**

No.	Subbid/Subbag	Jumlah Pegawai	Pegawai Yang Di Mutasi	Porsentase (%)
1.	Ka Sub Bag Umum dan Kepegawaian	1	1	2,2%
2.	Ka Sub Bag Perencanaan dan Data	1	1	2,2%
3.	Ka Sub Bag Keuangan	1	1	2,2%
4.	Ka Bid Pengadaan dan Mutasi Pegawai	1	-	-
5.	Ka Sub Bid Pengadaan Pegawai	1	1	2,2%
6.	Ka Sub Bid Mutasi	1	1	-
7.	Ka Bid Pengembangan Karir Pegawai	1	1	2,2%
8.	Ka Sub Bid Jabatan Struktural	1	-	2,2%
9.	Ka Sub Bid Jabatan Fungsional	1	-	-
10.	Ka Bid Pendidikan dan Latihan	1	1	-
11.	Ka Sub Bid Diklat Struktural	1	-	2,2%
12.	Ka Sub Bid Diklat fungsional	1	-	-
13.	Ka Bid Pensiun dan Pemberhentian	1	1	-
14.	Ka Sub Bid Kedudukan Hukum	1	1	2,2%
15.	Ka Sub Bid Pemberhentian dan Pensiun	1	-	2,2%
16.	Pegawai BKD	30	-	-
	Jumlah	46	9	20%

Sumber : Badan Kepegawai Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Namun pada saat penulis melakukan pra penelitian ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, penulis melihat bahwa masih ada fenomena:

1. Masih adanya kebijakan mutasi yang tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003
2. Adanya kendala-kendala yang dihadapi dalam mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar

Dari pemaparan diatas penulis melihat permasalahan kebijakan mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar masih mengedepankan pertimbangan suka tidak suka (*like or dislike*), serta masih ada unsur senioritas sehingga pegawai yang ditempatkan nantinya tidak sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Berdasarkan fenomena yang timbul dan penulis uraikan sebelumnya dari hasil pengamatan terlihat maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar** “

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kabupaten kampar.

2. Kendala-kendala apa yang dihadapi dalam mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kebijakan mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala dalam mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar

1.4. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini dapat disumbangkan untuk perkembangan ilmu-ilmu sosial khususnya perkembangan Ilmu Administrasi Negara
2. Sebagai bahan masukan dan informasi perkembangan ilmu khususnya bagi pihak-pihak yang memerlukan pemahaman sebagai landasan dalam mutasi kepegawaian
3. Sebagai kontribusi civitas akademi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dalam rangka menggali ilmu Administrasi publik
4. Sebagai sarana untuk melatih dan menguji serta meningkatkan kemampuan berfikir penulis melalui penulisan karya ilmiah

1.5. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, Tujuan penelitian, manfaat penelitian, landasan teori, serta sistematika penulisan

Bab II : Kerangka Teori

Dalam bab ini menguraikan tentang berbagai pendapat teori yang erat permasalahannya dan terdiri dari landasan teori, definisi, konsep, serta hipotesa

Bab III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian dari beberapa tipe penelitian, yang terdiri dari lokasi penelitian, jenis sumber data, populasi dan sampel, tehnik pengumpulan data serta analisa

Bab IV : Gambaran Umum Penelitian

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran umum lokasi penelitian, sejarah singkat berdirinya, kedudukan, tugas, dan fungsi pokok

Bab V : Hasil dan Pembahasan

Berisikan identitas responden, distribusi jawaban responden terhadap pengawasan, jawaban responden, klasifikasi data, pengujian hipotesa

Bab VI : Penutup dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang membangun bagi objek penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Kerangka teori merupakan landasan berfikir untuk melaksanakan penelitian dan teori dipergunakan untuk menjelaskan fenomena sosial yang menjadi objek penelitian. Teori adalah serangkaian asumsi konsep dan konstruksi, definisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan antar konsep.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis kemukakan beberapa teori yang ada hubungan dengan masalah yang penulis ungkapkan yaitu tentang “ Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar”

2.1 Pengertian Kebijakan

Menurut Anderson, konsep kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan (**Budi Winarno, 2007 : 18**).

Kebijakan publik adalah apapun juga yang dipilih oleh pemerintah, apakah mengerjakan sesuatu itu atau tidak mengerjakan (mendiamkan) sesuatu itu (*whatever government choose to do or not to do*)(**Riant Nugroho, 2009 : 86**).

Carl Friederich kebijakan adalah serangkaian tindakan atau kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan dan kemungkinan-kemungkinan

dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud (**Leo Agustino, 2006 : 7**).

Kebijakan dalam arti peraturan perundangan mempunyai sejumlah bentuk, untuk Indonesia kita melihat tiga jenis kebijakan publik, yaitu yang dibuat oleh legeslatif, eksekutif dan legeslatif bersama eksekutif (dan sebaliknya)(**Riant Nugroho, 2009 : 135**). Secara umum dapat dikatakan bahwa kebijakan public tertinggi di Indonesia dibuat oleh legeslatif, yaitu konstitusi (UU 45) dan ketetapan MPR RI; seperti prinsip dasar teori politik *Trias Politica* yang diajarkan Montesquieu pada abad pencerahan di perancis abad ke- 17.

Kebijakan tidak hanya di pahami sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, tetapi juga oleh kelompok atau individu (**Budi Winarno, 2007 : 19**). Disini Theodore J. Lewi membagi amatan kebijakan public menjadi dua, yakni yang berkenaan dengan substansi dan yang berkenaan dengan prosedur (**Winarno, 2002 : 6**).

Harrold Laswell dan Abraham Kaplan (dikutip Dye 1981) berpendapat bahwa kebijakan public hendaklah berisi tujuan , nilai-nilai dan praktika-praktika sosial yang ada dalam masyarakat (**AG. Subarsono, 2005 : 3**).

Ada enam langkah perumusan kebijakan negara yaitu, perumusan masalah kebijaksanaan negara, proses memasukkan agenda masalah kedalam agenda pemerintahan, perumusan usulan kebijaksanaan negara, proses legitimasi kebijaksanaan negara dan penilaian kebijaksanaan(**Irfan Islamy, 2000 : 15**).

Sebuah kebijakan mungkin saja merupakan sesuatu yang tidak di sengaja tetapi ia tetap dilaksanakan dalam implementasi atau praktik administrasi. Makna

kata kebijakan juga harus dipahami dalam konteks historis. Pasalnya, sebagaimana konsep public, maka kebijakan yang senantiasa berubah ini menunjukkan kepada kita perubahan-perubahannya dalam praktik kebijakan **(Wayne Parsons, 2006 : 14).**

Kebijakan memiliki beberapa implikasi, yaitu :

1. Titik perhatian kita dalam membicarakan kebijakan berorientasi pada maksud dan tujuan;
2. Kebijakan merupakan arah atau pola tindakan yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan-keputusan yang tersendiri;
3. Kebijakan ialah apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah dalam mengatur roda pemerintahan;
4. Kebijakan mungkin dalam bentuknya bersifat positif atau negatif **(Budi Winarno, 2007 : 20).**

Ada empat kegiatan pokok yang berkenaan dengan kebijakan publik, yaitu:

1. Perumusan kebijakan;
2. Implementasi kebijakan;
3. Evaluasi kebijakan;
4. Revisi kebijakan, yang merupakan perumusan kembali dari kebijakan **(Riant Nugroho, 2009 : 145).**

Analisis kebijakan adalah suatu aktivitas menciptakan tentang proses pembuatan kebijakan. Dalam menciptakan pengetahuan tentang proses pembuatan

kebijakan analisis kebijakan meneliti sebab-akibat dan kinerja kebijakan dalam program publik(**Harold D. Laswell, William N, Dunn, 2003 : 1**).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut(**Riant Nugroho, 2009 : 494**).

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan dalam *policy statement*. Pada tahap ini pengarahannya sumberdaya, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, implementasi kebijakan terwujud dari kegiatan-kegiatan yang konkrit(**Wahab,2002 : 64**).

Implementasi kebijakan sesungguhnya bukanlah bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik kedalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi melainkan lebih dari pada itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijaksanaan. Oleh sebab itu, tidak salah jika dikatakan implementasi merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijaksanaan(**Wahab,2004 : 59**).

Implementasi kebijakan merupakan hal yang paling berat, karena disini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep muncul dilapangan. Selain itu, ancaman utama adalah konsistensi implementasi. Sebagaimana diungkapkan oleh **Petter de Leon dan Linda de Leon (2001)** pendekatan-

pendekatan dalam implementasi kebijakan publik di kelompokkan menjadi tiga generasi yaitu:

- 1) Generasi pertama, yaitu pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya.
- 2) Generasi kedua, yaitu pada tahun 1980-an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “dari atas ke bawah” (*top-downer perspective*). Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik.
- 3) Generasi ketiga, yaitu pada tahun 1990-an. Memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksanaan implementasi kebijakan lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan (Riant Nugroho, 2009 : 501).

Adapun yang menjadi hal penentu implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat unsur yaitu (AG Subarsono, 2005: 90 - 92) :

1. Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan, dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*Target Group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama

sekali oleh kelompok sasaran, maka inilah yang mengakibatkan terjadinya kesimpangsiuran informasi tersebut.

Oleh sebab itu komunikasi itu harus mempunyai unsur :

- a) Ketetapan komunikasi dengan pelaksana.
- b) Konstan/keseragaman.
- c) Ukuran-ukuran dari tujuan itu harus dinyatakan dengan jelas.
- d) Mekanisme dari prosedur lembaga terlibat.
- e) Bahwa mereka yang harus mengimplementasikan suatu keputusan mesti tahu apa yang mereka kerjakan.
- f) Komunikasi membutuhkan keakuratan.
- g) Implementasi ini tidak hanya diterima, namun mereka harus juga jalan, jika tidak para implementor akan kacau dengan apa yang seharusnya mereka lakukan.
- h) Komunikasi ukuran implementasi adalah konsistensinya.
- i) Penolakan melalui kebijakan biasa mengarah baik pada rintangan total atau distorsi komunikasi(**Hassel Nogi,2003:45**).

2. Sumber Daya

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya maka untuk melaksanakan implementasi tidak akan berjalan secara efektif (**Hassel Nogi S, 2003**). Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia yaitu kompetensi implementor, dan sumber daya finansial

termasuk berbagai fasilitas sarana dan prasarana, didalam hal tersebut harus memberikan pelayanan.

Sumber daya adalah merupakan salah satu faktor penting agar implementasi kebijakan dapat efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal dikertas menjadi sebatas dokumen saja dan sering tidak mencapai tujuan yang telah dibuat.

3. Disposisi (kecenderungan-kecenderungan)

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, contohnya komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi kebijakan juga tidak menjadi kebijakan (Hassel Nogi, 2003:9).

4. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*Standar Operating/SOP*), ini menjadi pedoman bagi setiap implementor didalam bertindak. Dan ini berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dari sumber-sumber dari para pelaksana dan keinginan untuk keseragaman dalam kerjanya

organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, ini tetap berlaku karena ketidakaktifan birokrasi.

Proses kebijakan adalah serangkaian aktifitas intelektual yang dilakukan dalam proses kegiatan yang bersifat politis, aktifitas politis tersebut nampak dalam serangkaian kegiatan yang mencakup penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan penilaian kebijakan (AG Subarsono, 2005 : 8).

2.2 Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan (S.P. Hasibuan, 2003 : 69).

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

a. Produktifitas Kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, dan waktu.

c. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat.

d. Moral

Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

e. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiahnya biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

f. Konseptual

Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

g. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relations-nya akan luwes, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

h. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

i. Konsumen

Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu (S.P. Hasibuan, 2003 : 70-72).

2.3 Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disebut dengan Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PP.RI. No. 101 Pasal 1 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS).

Pendidikan adalah untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai (S.P. Hasibuan, 2003 : 69).

Dan secara konseptual, *Pendidikan* adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah, dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur danselalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan *Pelatihan* adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Sastrohadiwiryo, 2005 : 200).

Latihan atau training adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bersangkutan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari pada karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan (**Nitisemito, 2008 : 86**).

Tujuan khusus dari latihan adalah :

1. Mengusahakan sikap dan kepribadian pegawai negeri sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan sekarang maupun yang akan dijabatnya
2. Meletakkan dasar bagi terwujudnya sistem penghargaan berdasarkan prestasi kerja dan pengembangan karir pegawai negeri
3. Membina kesatuan berfikir dan kesatuan bahasa dikalangan pegawai negeri yang penting untuk kesatuan gerak yang meliputi pembinaan kerjasama
4. Melaksanakan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai meliputi pengembangan, peningkatan, pemeliharaan keterampilan
5. Mengembangkan dan membina pegawai negeri agar mampu dan memiliki dedikasi serta motivasi dalam pelaksanaan program-program pengembangan (**Kansil, 2003 : 85**).

Ada tujuh manfaat yang dapat diambil melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan :

- a. Meningkatkan produktifitas kerja organisasi secara keseluruhan
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang bertanggung jawab
- d. Meningkatkan semangat kerja

- e. Mendorong sikap keterbukaan
- f. Memperlancar jalannya komunikasi
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional (**S.P Hasibuan 2008: 83**).

2.4 Pengertian Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi(**S.P Hasibuan, 2008 : 102**).

Mutasi atau pemindahanyakni , ” Kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.” Mutasi atau pemindahan merupakan suatu aktifitas rutin dari sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip *The Right Man in The Right Place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan lebih efisien(**Alex S. Nitisemito, 2008 : 72**).

Mutasi atau perubahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan atau penurunan. Pemindahan dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan dengan harapan pada jabatan baru tersebut seseorang akan lebih berkembang. Pemindahan seseorang pada jabatan yang horizontal tanpa perubahan kelas pekerjaan, dilakukan agar ada penyesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diemban sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya ditempat tugas

yang baru. Jadi mutasi dapat digunakan untuk pengembangan dan memperluas pengalaman kerja pegawai(Moekijat, 2000 : 85).

Mutasi menurut UU No. 32 Tahun 2004 yaitu perpindahan Pegawai Negeri Sipil antara kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara, demikian pula untuk perpindahan Pegawai Negeri Sipil provinsi/kabupaten/kota ke departemen/ lembaga/ pemerintahan non departemen atau sebaliknya (Miftah Thoha, 2005 : 82-83).

Sedangkan mutasi yang dimaksudkan oleh Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, adalah ” Pemindahan, dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat dan jabatan-jabatan tertentu, yang didasarkan atas prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Sedangkan untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan suatu penilaian terhadap prestasi kerja.

Sedangkan landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian pegawai negeri sipil adalah:

- a. Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
(Lembaga Negara Tahun 1999 No.16 Tambahan lembaran Negara No. 3890).
- b. Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003.

Kedua peraturan perundang-undangan tersebut di atas merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

Adapun prosedur pemindahan Pegawai Negeri Sipil dalam **UU No. 9 Tahun 2003** yaitu:

- a. Prosedur perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar instansi dalam rangka usaha pemenuhan kebutuhan dan pendayagunaan tenaga ahli atau untuk kepentingan dinas, di atur sebagai berikut:
 1. Pejabat Pembina kepegawaian instansi yang membutuhkan menghubungi secara tertulis pejabat Pembina kepegawaian untuk meminta persetujuan
 2. Apabila telah disetujui maka pejabat Pembina kepegawaian membuat surat pernyataan persetujuan
 3. Surat pernyataan persetujuan dibuat dua (2) rangkap disampaikan kepada pejabat Pembina kepegawaian instansi yang membutuhkan dan pegawai negeri sipil yang bersangkutan
 4. Kemudian pejabat yang membutuhkan, menyampaikan usul pemindahan antar instansi kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapat penetapan pemindahan
 5. Dalam pengajuan yang dimaksud, dilampirkan
 - a) Surat permintaan persetujuan
 - b) Surat pernyataan persetujuan pindah
 - c) Foto copy sah keputusan dalam pangkat terakhir
 6. Berdasarkan usul tersebut kepala badan kepegawaian menetapkan surat keputusan pemindahan antar instansi pegawai bersangkutan

7. Surat keputusan pemindahan tersebut dibuat sekurang-kurangnya dalam rangkap lima (5) dan diberikan kepada instansi yang membutuhkan, instansi asal, pegawai yang bersangkutan, kepala kantor pembendaharaan dan kas daerah, dan Badan Kepegawaian Daerah.
 8. Kemudian menetapkan surat keputusan penempatan/pengangkatan dalam jabatan serta menetapkan surat keputusan pemberhentian dari jabatan/pekerjaannya
 9. Surat keputusan pemindahan hendaknya dilakukan dalam waktu yang bersamaan jangan terlalu lama perbedaan waktunya
 10. Yang bersangkutan harus segera menyelesaikan surat keterangan penghentian pembayaran (SKPP), apabila perpindahan instansi mengakibatkan perpindahan wilayah pembayaran.
- b. Perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar instansi karena adanya perampangan organisasi pemerintah di atur sebagai berikut:
1. Instansi yang karena perampangan organisasi mempunyai kelebihan pegawai negeri sipil yang perlu disalurkan ke instansi lain, menyusun daftar pegawai dan menyampaikannya kepada Badan Kepegawaian Daerah
 2. Pelaksanaan pemindahan tersebut diatur lebih lanjut oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah setelah berkonsultasi lebih lanjut dengan pejabat Pembina Kepegawaian dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi (**Simamora, 2000:66**).

Sejalan dengan hal tersebut mutasi ini adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit atau bagian lain yang kekurangan tenaga yang lebih memerlukan. Dari pengertian tersebut diatas jelaslah bahwa mutasi ini sangat dibutuhkan dalam kegiatan administrasi kepegawaian, sedangkan alasan-alasan dilakukannya mutasi karena:

- 1) Pegawai merasa bosan dengan pekerjaan yang telah dilakukan selama ini
- 2) Pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keinginan
- 3) Pegawai merasa tidak betah berada dilingkungan pekerjaan
- 4) Pegawai ingin mengikuti keluarganya ditempat yang baru (**I.G Warasanto, 2001: 65**).

Lebih lanjut **I.G Warsanto** mengatakan bahwa mutasi dapat terjadi karena dua hal yaitu:

- 1) Keinginan pegawai itu sendiri
 - Pegawai bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang dan tugasnya

- Pegawai bersangkutan merasa tidak bisa bekerja sama dengan rekan kerja atau atasannya
- Pegawai bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan tidak sesuai dengan kondisi fisik atau lingkungan

2) Keinginan perusahaan

- Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi bukan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai yang bersangkutan.
- Perusahaan ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak diberhentikan karena kurang mampuan atau kurang cakapan pegawai yang bersangkutan
- Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Ada beberapa segi positif yang bisa diperoleh melalui mutasi, antara lain:

- 1) Mutasi adalah usaha untuk mempertahankan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya
- 2) Mutasi adalah usaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai
- 3) Mutasi adalah salah satu usaha untuk meningkatkan persaingan yang sehat diantara pegawai(Sudjana, 2000 : 28).

Mutasi tidak dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak lagi memiliki arti, bahkan justru akan dapat merugikan, untuk itu dalam melaksanakan mutasi harus didasarkan pada

pertimbangan yang matang. Sebab bila tidak demikian mutasi atau pemindahan yang dilaksanakan itu bukannya merupakan tindakan yang menguntungkan malah dapat merugikan(Nitisemito, 2008 : 118).

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa untuk melaksanakan suatu mutasi haruslah didasarkan pada pertimbangan yang matang. Untuk melaksanakan suatu mutasi dapat didasarkan pada beberapa alasan antara lain :

- 1) Kemampuan kerja
- 2) Rasa tanggung jawab
- 3) Kesenangan kerja (Nitisemito,2008 : 118)

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah **Nomor 43 Tahun 1999**, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja.
- b. Pendayagunaan pegawai.
- c. Pengembangan karier.
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
- e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
- f. Sebagai hukuman.

Dilakukan mutasi dimaksudkan untuk:

- 1) Untuk menempatkan pegawai pada tempatnya
- 2) Agar pegawai mempunyai kepuasan yang tinggi dalam bekerja
- 3) Untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi (Manulang, 2003 : 111).

Adapun tujuan pelaksanaan mutasi atau pemindahan adalah :

- 1) Menempatkan pegawai pada tempatnya
- 2) Meningkatkan semangat/ gairah kerja
- 3) Perolehan keterampilan baru
- 4) Menciptakan persaingan sehat
- 5) Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan(Nitisemito, 2001 : 118).

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasiyaitu:.

- 1) Untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya
- 5) Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- 6) Untuk pelaksanaan hukuman/ sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya
- 7) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- 8) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- 9) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- 10) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai

11) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai (**S.P Hasibuan 2003 : 102**)

Selanjutnya yang menyebabkan terjadinya mutasi adalah, *pertama* karena keinginan pegawai yang pada umumnya hanya mutasi pada jabatan yang sama. *Kedua* mutasi karena keinginan organisasi. Dimana hal ini dilakukan untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama dan untuk meniadakan rasa bosan bagi pegawai (**Manulang, 2003 :111**).

Selanjutnya mutasi ada tiga macam yakni :

- 1) Mutasi pegawai karena keinginan organisasi, hal ini dapat terjadi karena beberapa sebab yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara, misalnya seseorang tidak masuk kerja
 - b) Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan
 - c) Kebutuhan latihan, misalnya rotasi jabatan
 - d) Kebutuhan ploege pekerjaan
- 2) Mutasi dapat digolongkan atas dasar maksud/ tujuan dari mutasi, atas dasar tujuan mutasi, di maksudkan mutasi perlu dilakukan atas kebutuhan organisasi terhadap pegawai, sehingga di dalam organisasi tidak terjadi penumpukkan jumlah pegawai, hal ini dapat dibedakan menjadi :
 - a) *Production transfers* merupakan mutasi pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan organisasi yang berbeda.

- b) *Replacement transfers* yakni mutasi pegawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama di departemen yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan diberhentikan.
 - c) *Versatility transfer* merupakan mutasi pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan
 - d) *Remedial transfer* adalah mutasi pegawai dari sesuatu jabatan ke jabatan yang lain atau ke jabatan yang sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud ia dapat bekerja sama dengan teman-temannya sepekerjaan atau atasannya
- 3) Mutasi dapat digolongkan atas dasar lamanya pegawai tersebut memegang jabatannya yang baru. Berdasarkan hal ini mutasi dapat digolongkan kepada dua macam :
- a) *Temporary transfers* atau mutasi sementara yaitu mutasi yang dilakukan hanya untuk sementara saja
 - b) *Permanent transfers* artinya mutasi seseorang pegawai untuk memegang jabatan yang baru untuk selama-lamanya sampai tiba waktunya pegawai tersebut dimutasikan ke tempat lain atau dipromosikan ke jabatan yang baru (**Hadari Nawawi, 2003 : 138**).

Selanjutnya ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu :

1. Faktor logis atau rasional

Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

2. Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.

3. Faktor Sosiologis (kepentingan kelompok)

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (relationship) yang terjalin sekarang (**Sastrohadiwiryo, 2002 : 214**).

Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

1. Kebijakan mutasi disebabkan oleh peraturan.
2. Kebijakan Mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*.

3. Kebijakan mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Kebijakan mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Kebijakan mutasi untuk mengurangi *labor turn over*.
7. Kebijakan mutasi harus terkoordinasi(Siswanto, 2006 : 221).

Prinsip mutasi adalah memutasikan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat.Dasar mutasi adalah dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di satu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta alasan khusus (misalnya ikut suami)(Miftah Thoha, 2005 : 57).

Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai yaitu :

1) Merit system

Merit system adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carreer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- c. Output dan produktifitas kerja meningkat
- d. Semangat kerja meningkat
- e. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- f. Absensi dan disiplin pegawai semakin baik

2) Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi

seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memegang jabatan baru.

3) Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka (like or dislike)(**S.P Hasibuan, 2003 : 102-103**).

Sebab dan alasan mutasi ada 2 (dua) :

1). Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepala jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain.

2) Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktifitas kerja dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya(**S.P Hasibuan (2003 : 105)**).

2.5 Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil

Dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan, perlu adanya peningkatan profesionalisme SDM aparat pemerintah melalui peningkatan pengetahuan,

keterampilan dan keahlian serta sikap agar dapat berkualitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (**Sedarmayanti, 2004 : 76**).

Langkah-langkah strategis untuk menata dan membangun sumber daya aparatur yang lebih produktif (menghasilkan) dan kompetitif (memiliki daya saing), dilakukan dengan:

- 1) Menginventarisasi (memunculkan) kembali sumber daya aparatur yang ada berdasarkan:
 - a. Golongan pangkat
 - b. Pengalaman kerja
 - c. Masa kerja
 - d. Kompetensi (kemampuan) utama yang dimilikinya berdasarkan pendidikan utama dan wilayah pengalaman kerjanya.
- 2) Menata kembali distribusi (penyaluran) pegawai berdasarkan lokasi dan bidang keahlian
- 3) Menyusun pengukuran kinerja PNS
- 4) Mengisi jabatan melalui seleksi kelayakan
- 5) Menghitung kembali secara cermat perkiraan kebutuhan pegawai untuk lima tahun mendatang, dilihat dari bidang keahlian dan distribusi lokasinya
(**Wasistiono, 2003 : 81**).

Profesionalisme adalah :

- 1) Berasal dari kata “profesi” yang artinya:
 - a. Pekerjaan dari padanya di dapatkan nafkah untuk hidup
 - b. Pekerjaan yang dikuasai karena pendidikan keahlian

2) Profesionalisme artinya :

- a. Bersifat profesi
- b. Memiliki keahlian dan keterampilan karena pendidikan dan pelatihan
- c. Memperoleh bayaran karena pekerjaan (**Sedermayanti, 2004 : 76**).

2.6 Defenisi Konsep

Adapun defenisi konsep yang di ajukan sehubungan dengan penelitian ini adalah :

1) Kebijakan

Kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud dan tujuan yang di tetapkan oleh pemerintah dalam proses kebijakan yang dilakukan dan di koordinir oleh pemerintah pusat dan daerah.

2) Mutasi

Kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.” Mutasi atau pemindahan merupakan suatu aktifitas rutin dari sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip The Right Man in The Right Place atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan lebih efisien

2.7 Defenisi Operasional

Adapun variabel yang menjadi objek penelitian pada masalah diatas tentang kebijakan mutasi adalah indikatornya sebagai berikut:

1. Kebijakan mutasi disebabkan oleh peraturan.
2. Kebijakan mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*.
3. Kebijakan mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Kebijakan mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Kebijakan mutasi untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Kebijakan mutasi harus terkoordinasi(Siswanto, 2006 : 221).

2.8 Hipotesa

Pada penelitian ini penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut “ di duga kebijakan mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar tidak sesuai dengan peraturan pemerintah yang telah di tetapkan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Bentuk Penelitian

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang mendukung dalam penelitian ini, penulisan menggunakan metode penelitian analisis deskriptif kualitatif yang artinya prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggunakan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni - Agustus 2011.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3. 1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS yang berada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar yang berjumlah 46 orang.

3.3. 2 Sampel

Dari populasi penulis mengambil seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar untuk di jadikan sampel dengan menggunakan tehnik sampling jenuh (sensus).

Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel 3.1 Jumlah Sampel PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD)
Kabupaten Kampar.**

No.	Subbid/Subbag	Jumlah	Porsentase
1.	Kepala BKD (Key informant)	1	2,2%
2.	Ka Sub Bag Umum dan Kepegawaian	1	2,2%
3.	Ka Sub Bag Perencanaan dan Data	1	2,2%
4.	Ka Sub Bag Keuangan	1	2,2%
5.	Ka Bid Pengadaan dan Mutasi Pegawai	1	2,2%
6.	Ka Sub Bid Pengadaan Pegawai	1	2,2%
7.	Ka Sub Bid Mutasi	1	2,2%
8.	Ka Bid Pengembangan Karir Pegawai	1	2,2%
9.	Ka Sub Bid Jabatan Struktural	1	2,2%
10.	Ka Sub Bid Jabatan Fungsional	1	2,2%
11.	Ka Bid Pendidikan dan Latihan	1	2,2%
12.	Ka Sub Bid Diklat Struktural	1	2,2%
13.	Ka Sub Bid Diklat fungsional	1	2,2%
14.	Ka Bid Pensiun dan Pemberhentian	1	2,2%
15.	Ka Sub Bid Kedudukan Hukum	1	2,2%
16.	Ka Sub Bid Pemberhentian dan Pensiun	1	2,2%
17.	Pegawai BKD	30	65,2%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, Tahun 2011

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data dalam penelitian perlu dilakukan metode yakni:

a. Kuesioner (Angket)

Teknik pengambilan data dirancang untuk memperoleh data primer, mengenai fakta, aktifitas, perilaku dan interpretasi responden dengan cara

menyusun suatu daftar pertanyaan yang berkaitan dengan kebijakan mutasi pegawai.

b. Interview (wawancara)

Interview yakni teknik pengumpulan data dari responden dikumpulkan dengan metode tanya jawab secara langsung dengan responden.

c. Observasi

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi terstruktur yaitu suatu teknik yang telah dirancang secara sistematis dalam rangka pengamatan langsung di lapangan terhadap fenomena yang terkait dengan kebijakan mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar.

3.5 Analisa Data

Untuk mengetahui kebijakan mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, penulis menggunakan metode analisis deskriptif yaitu pengamatan terhadap praktek kebijakan mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar dan penganalisaan menggunakan pendekatan berdasarkan fenomena dan fakta yang ada. Selanjutnya analisis dilakukan dengan sikap ilmiah yang didukung oleh data empirik berupa data primer dan data sekunder yang dijelaskan pula oleh teori yang relevan dan kemudian diambil kesimpulan dan saran.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Sejarah Berdirinya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar

Pada tanggal 6 februari Kabupaten Kampar resmi memiliki nama, batas-batas wilayah, rakyat atau masyarakat yang mendiami wilayah dan pemerintah yang sah dan kemudian di kukuhkan dengan undang-undang No. 12 tahun 1956 tentang pembentukan daerah otonom Kabupaten dalam lingkungan daerah Provinsi Sumatra Tengah.

Secara yuridis dan sesuai persyaratan resmi berdirinya suatu daerah, dasar penetapan hari jadi Kabupaten Kampar ialah saat dikeluarkannya ketetapan Gubernur Militer Sumatra Tengah No. 03/DC/STG/50 tanggal 06 februari 1950, yang kemudian telah ditetapkan dengan peraturan daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Kampar, dan disahkan oleh Gubernur Kepala Tingkat I Riau No: KPTS.60/II/1999 tanggal 04 februari 1999.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan gabungan bagian kepegawaian dengan bagian organisasi Sekretaris Daerah Kabupaten Kampar berdasarkan SOT tahun 2001 atas PP Nomor. 84 tahun 2000.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar terbentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Nomor 26 tahun 2001, pada tanggal 08 Agustus 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi-organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Sebelumnya Badan Kepegawaian

Daerah (BKD) menempati Kantor Catatan Sipil Kabupaten Kampar. Dasarnya yakni SK Bupati Kampar Nomor 014 tahun 2002 pada tanggal 03 April tahun 2002.

Pelantikan pejabat Eselon II hasil SOT tahun 2001 yang dilaksanakan pada tanggal 03 April tahun 2002, dan kemudian sejak itulah dimulai pelaksanaan seluruh kegiatan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar.

4.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah yang dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah Kabupaten. Badan Kepegawaian Daerah memiliki tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian.

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada pasal 52 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan penyusunan perturan daerah dibidang Kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang di tetapkan pemerintah;
2. Menyiapkan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian di daerah;
3. Melakukan perencanaan dan pengembangan Kepegawaian Daerah;

4. Menyiapkan dan melaksanakan pengangkatan, kenaikan pangkat pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
5. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan SDM pegawai;
6. Melakukan pelayanan administrasi kepegawaian dan dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar, prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
7. Menyiapkan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan pegawai sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
8. Melakukan pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah.

4.3 Susunan dan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Kabupaten Kampar

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar terdiri dari:

1. Kepala dan Wakil Kepala Dinas
2. Sekretaris
3. Ka Sub Bag Umum dan Kepegawaian
4. Ka Sub Bag Perencanaan dan Data
5. Ka Sub Bag Keuangan

6. Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai
7. Ka Sub Bid Pengadaan Pegawai
8. Ka Sub Bid Mutasi
9. Kepala Bidang Pengembangan Karir Pegawai
10. Ka Sub Bid Jabatan Struktural
11. Ka Sub Bid Jabatan Fungsional
12. Kepala Bidang Pendidikan dan Latihan
13. Ka Sub Bid Diklat Struktural
14. Ka Sub Bid Diklat fungsional
15. Kepala Bidang Pensiun dan Pemberhentian
16. Ka Sub Bid Kedudukan Hukum
17. Ka Sub Bid Pemberhentian dan Pensiun

4.4 Uraian Tugas Bagian Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Kabupaten Kampar

1. Sekretaris

- 1). Sekretaris mempunyai tugas pokok membantu kepala badan dalam menyelenggarakan kegiatan umum dan kepegawaian, perencanaan dan data serta kegiatan keuangan dilingkungan badan
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Mengkoordinasikan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif;
 4. Melaksanakan pengelolaan administrasi umum;
 5. Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian;
 6. Melaksanakan pengelolaan administrasi perlengkapan;
 7. Melaksanakan pengelolaan administrasi program;
 8. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan;
 9. Merencanakan penyusunan kebutuhan barang dan alat kelengkapan kantor;
 10. Melaksanakan pengelolaan surat menyurat, arsip dan dokumen lainnya
 11. Mempersiapkan penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
 12. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- 1). Sub bagian umum dan kepegawaian mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas dibidang umum dan kepegawaian.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Membantu sekretaris melaksanakan pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian;
 4. Membantu sekretaris melaksanakan pengelolaan administrasi perlengkapan;
 5. Menyusun rencana kerja sub bagian dengan mempedomani rencana kerja tahunan dan petunjuk atasan sebagai pedoman pelaksanaan tugas sub bagian;
 6. Mengecek tugas yang akan dikerjakan dengan membaca disposisi, isi surat masuk atau rencana kerja sub bagian untuk menentukan prioritas tugas;
 7. Membantu sekretaris melaksanakan pengelolaan administrasi perlengkapan;
 8. Menggandakan, menomori dan mendistribusikan surat masuk dan surat keluar;
 9. Memeriksa, meneliti dan mengarsipkan surat masuk dan surat keluar;

10. Melaksanakan kebersihan lingkungan kantor dan bertanggung jawab atas keamanan kantor;

11. Melaksanakan tugas- tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3. Sub bagian perencanaan dan data

1). Sub bagian perencanaan dan data mempunyai tugas pokok membantu sekretaris dalam hal melaksanakan tugas menyusun rencana dan data.

2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :

1. Melakukan pengumpulan, pengolahan, analisa dan evaluasi penyiapan serta penyajian data badan
2. Melakukan study dan survei/ indentifikasi kegiatan teknis dan sarana dengan institusi terkait;
3. Mengkoordinir/merumuskan program /proyek pembangunan/ kegiatan dengan institut terkait;
4. Mempersiapkan dan mengajukan daftar usulan proyek(dup) dan daftar usulan kegiatan (DUK) serta penyelesaian daftar isian proyek (DIP) dan daftar isian kegiatan (DIK);
5. Mempesiapkan bahan pengendalian teknis dan administrasi program dan proyek serta merumuskan, mengelolah, mengevaluasi serta menyusun laporan;
6. Melakukan dan menelaah pelaksanaan anggaran pembiayaan proyek pembangunan;
7. Menyiapkan kebijaksanaan teknis di masing – masing bidang dan institusi kepala bidang terkait;

8. Melaksanakan proses revisi dip /po bilamana diperlukan;
9. Menyelesaikan bahan laporan tahunan badan dan dengan intitusi / kepala bidang terkait;
10. Mempersiapkan / mengkoordinir laporan bulanan / tahunan kegiatan proyek pembangunan;
11. Melaksanakan langkah – langkah persiapan pelaksanaan rencana kerja program kegiatan tahunan tersebut;
12. Menyusun dokumen rencana kerja, rencana kegiatan anggaran dan dokumen pelaksanaan anggaran;
13. Menyusun dokumen program kegiatan pada anggaran pendapatan belanja daerah perubahan (APBDP)
14. Melaksanakan tugas- tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

4. Sub bagian keuangan

- 1). Sub bagian keuangan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pekerjaan dan kegiatan administrasi keuangan badan.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menyusun rencana kerja sub bagian dan membagi tugas serta memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan;
 2. Mengecek tugas yang akan dikerjakan dengan membaca disposisi isi surat masuk atau rencana kerja sub bagian untuk menentukan prioritas;

3. Menghimpun bahan dan data kebutuhan pembiayaan rutin dari masing – masing bidang dalam menyusun rencana kerja anggaran (RKA) dan dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) satuan kerja perangkat daerah (SKPD) untuk diajukan ke bagian keuangan setda / bappeda kabupaten kampar;
4. Membuat konsep surat pencairan dana (SPD) kegiatan rutin dan bidang – bidang atas dasar permintaan dari rutin dan bidang – bidang / pptk dalam rangka pengajuan SPD ke bendahara umum daerah (BUD);
5. Meneliti konsep SPD, mencatat SPD dan membuat laporan bulanan SPD yang telah diterbitkan;
6. Mengajukan surat permintaan pembayaran (SPP) dari kegiatan rutin;
7. Memeriksa (verifikasi) SPP kegiatan rutin dan bidang – bidang;
8. Meneliti spp- ls, spp-up, spp-tu gaji dan tunjangan pns lainnya yang disampaikan bendaharawan pengeluaran;
9. Meneliti /membuat surat perintah membayar (SPM) yang akan diterbitkan pengguna anggaran;
10. Mengajukan SPM yang telah dibuat kepada bendahara umum daerah (BUD) dan mencatat SP2D serta membuat laporan bulanan SP2D yang telah diterbitkan;
11. Meneliti, mengawasi dan mengurus pelaksanaan pembukuan penerimaan dan pengeluaran belanja SKPD;

12. Melakukan pemantauan pelaksanaan anggaran rutin, meneliti konsep penyusunan anggaran rutin dan membahas anggaran rutin;
13. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh atasan.

5. Bidang pengadaan dan mutasi pegawai

- 1). Bidang pengadaan dan mutasi pegawai mempunyai tugas pokok melaksanakan tentang pengadaan dan mutasi pegawai
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Memberikan petunjuk dan arahan sesuai dengan disposisi atasan;
 2. Mendisposisikan surat kepada bawahan;
 3. Memberikan petunjuk tentang pelaksanaan tugas kepada para bawahan;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pengadaan dan mutasi pegawai;
 5. Mempersiapkan bahan dalam perumusan kebijakan teknis dibidang pengadaan dan mutasi pegawai;
 6. Mempersiapkan bahan dalam penyusunan program kerja dibidang pengadaan dan mutasi pegawai;
 7. Mempersiapkan dan melaksanakan analisa kebutuhan pegawai dan formasi kebutuhan pegawai negeri sipil;
 8. Mempersiapkan dan mengelola pelaksanaan dan pelayanan teknis administrasi pengadaan pegawai, pengangkatan, mutasi, perpindahan, kepangkatan dan penggajian pegawai;

9. Mengumpulkan bahan dan memproses pengelolaan administrasi penempatan calon pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil;
10. Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan penerimaan calon PNS;
11. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
12. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
13. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pertanggung jawaban pelaksanaan tugas;
14. Menilai prestasi kerja bawahan dengan membuat catatan dalam buku penilaian sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan dp-3 bawahan;
15. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

6. Sub bidang pengadaan pegawai

- 1). Sub bidang pengadaan pegawai mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas pengadaan pegawai
- (2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;

3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pengadaan pegawai;
5. Menghimpun data serta informasi yang berhubungan dengan pengadaan pegawai;
6. Mempersiapkan bahan penyusunan analisis kebutuhan pegawai dan formasi kebutuhan pegawai negeri sipil pada satuan kerja / unit kerja pemerintah kabupaten kampar;
7. Mempersiapkan penerimaan dan pengangkatan calon PNS;
8. Mengelola dan memelihara dokumen seluruh pegawai;
9. Mengolah dan memelihara data dan informasi kepegawaian;
10. Mempersiapkan daftar urutkeangkatan PNS kabupaten kampar;
11. Mempersiapkan pengambilan sumpah janji PNS;
12. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
13. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

7. Sub bidang mutasi

- 1). Sub bidang mutasi mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas dibidang mutasi.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;

2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan sesuai bidangnya agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan mutasi jabatan struktural dan fungsional;
5. Mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang mutasi pegawai;
6. Mempersiapkan administrasi pengangkatan CPNS menjadi PNS;
7. Mempersiapkan administrasi kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat PNS;
8. Mempersiapkan administrasi mutasi dan perpindahan PNS baik dilingkungan pemerintah kabupaten kampar , dari kabupaten kampar ke daerah lain maupun dari daerah lain ke kabupaten kampar;
9. Mengelola dan memelihara data kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat PNS, mutasi dan perpindahan PNS dalam kartu induk, buku pegawai, kartu tik, registrasi PNS;
10. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
11. Memberi petunjuk kepada bawahan sesuai dengan disposisi atasan;
12. Mengawasi dan mengendalikan kegiatan kerja bawahan;
13. Memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan;
14. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

8. Bidang pengembangan karir pegawai

- 1). Bidang pengembangan karir pegawai mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas dibidang pengembangan karir pegawai.
- (2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan disposisi atasan;
 2. Mendisposisikan surat kepada bawahan;
 3. Memberikan petunjuk tentang pelaksanaan tugas kepada para bawahan;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pengembangan karir pegawai;
 5. Mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis dibidang pengembangan karir pegawai;
 6. Mempersiapkan bahan penyusunan program kerja dibidang pengembangan karir pegawai;
 7. Mempersiapkan administrasi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dan fungsional;
 8. Mempersiapkan perencanaan dan pembinaan pejabat struktural dan pejabat fungsional;
 9. Mempersiapkan bahan, data dan petunjuk pelaksanaan pengembangan karir pegawai;
 10. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;

9. Sub bidang jabatan struktural

- 1). Sub bidang jabatan struktural mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas bidang jabatan struktural.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan struktural;
 5. Memproses usulan pengisian jabatan struktural;
 6. Mempersiapkan surat keputusan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural;
 7. Mempersiapkan pelaksanaan pengambilan sumpah dan janji dan pelantikan jabatan struktural;
 8. Mempersiapkan administrasi perpanjangan BUP bagi pejabat struktural yang menyangkut jabatan eselon II sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 9. Mempersiapkan administrasi izin belajar dan tugas belajar bagi PNS yang menduduki jabatan struktural;
 10. Mempersiapkan administrasi untuk pelaksanaan ujian dinas bagi PNS yang naik golongan dari golongan I ke golongan II dari golongan II

ke golongan III dan dari golongan III ke golongan IV serta pelaksanaan ujian penyesuaian ijazah (PI) bagi PNS izin belajar;

11. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

10. Sub bidang jabatan fungsional

- 1). Sub bidang jabatan fungsional mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas dibidang jabatan fungsional.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan fungsional;
 5. Memproses usulan pengisian jabatan fungsional;
 6. Mempersiapkan surat keputusan, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan fungsional;
 7. Mempersiapkan pelaksanaan pengambilan sumpah dan janji dan pelantikan jabatan fungsional;
 8. Mempersiapkan administrasi perpanjangan BUP bagi pejabat fungsional;
 9. Mempersiapkan administrasi izin belajar dan tugas belajar bagi pns yang menduduki jabatan fungsional sesuai ketentuan yang berlaku;

10. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

11. Bidang pendidikan dan latihan

- 1). Bidang pendidikan dan latihan mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas bidang pendidikan dan latihan.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Memberikan petunjuk dan arahan sesuai dengan disposisi atasan;
 2. Mendisposisikan surat kepada bawahan;
 3. Memberikan petunjuk tentang pelaksanaan tugas kepada para bawahan;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pendidikan dan latihan;
 5. Mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang pendidikan dan pelatihan;
 6. Mempersiapkan bahan penyusunan program kerja dibidang pendidikan dan pelatihan;
 7. Mempersiapkan administrasi penyelenggaraan diklat bagi CPNS dan PNS;
 8. Mengkoordinasikan dan melaksanakan seleksi calon peserta diklat;
 9. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan;
 10. Melaksanakan kerjasama dan hubungan antar lembaga dalam upaya peningkatan kualitas aparatur;

11. Mempersiapkan pengiriman Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti diklat di propinsi dan pusat;
12. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

12. Sub bidang diklat struktural

- 1). Sub bidang struktural mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas dibidang diklat struktural.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan diklat struktural;
 5. Mempersiapkan seleksi calon peserta diklat struktural;
 6. Mempersiapkan calon peserta diklat, tenaga pengajar, widyaiswara dan bahan pembelajaran;
 7. Mempersiapkan SK penetapan peserta diklat, tenaga pengajar dan penyelenggaraan;
 8. Mempersiapkan surat pemanggilan peserta diklat struktural;
 9. Mempersiapkan dan menyusun buku pedoman dan tata tertib diklat struktural;
 10. Menyiapkan alat instruksional dan alat bantu tenaga pengajar;

11. Mempersiapkan ruang pelajaran, dan sound system;
12. Mempersiapkan daftar hadir peserta, panitia dan tenaga pengajar;
13. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

13. Sub bidang diklat fungsional

- 1). Sub bidang diklat fungsional mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas bidang diklat fungsional.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang berhubungan dengan diklat fungsional;
 5. Mempersiapkan seleksi calon peserta diklat teknis fungsional;
 6. Mempersiapkan calon peserta diklat, tenaga pengajar dan widyaiswara dan bahan pembelajaran;
 7. Mempersiapkan SK penetapan peserta diklat, tenaga pengajar dan penyelenggaraan;
 8. Mempersiapkan surat pemanggilan peserta diklat teknis fungsional;
 9. Mempersiapkan dan menyusun buku pedoman dan tata tertib diklat teknis fungsional;
 10. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.

14. Bidang pensiun dan pemberhentian

- 1). Bidang pensiun dan pemberhentian mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas bidang pensiun dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Memberikan petunjuk dan arahan sesuai dengan disposisi atasan;
 2. Mendisposisikan surat kepada bawahan;
 3. Memberikan petunjuk tentang pelaksanaan tugas kepada para bawahan;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian PNS ;
 5. Mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis dibidang pensiun, pemberhentian dan kedudukan hukum PNS;
 6. Mempersiapkan bahan penyusunan program kerja dibidang pensiun, pemberhentian dan kedudukan hukum PNS;
 7. Mempersiapkan administrasi pemberian pensiun, pemberhentian PNS, pemberian penghargaan dan tanda jasa;
 8. Mempersiapkan administrasi peningkatan kesejahteraan, taspen, pemberian cuti Pegawai Negeri Sipil serta pembinaan mental dan disiplin PNS;
 9. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
 10. Mengawasi dan mengendalikan kegiatan kerja bawahan;

11. Melaksanakan tugas lain yang perintah oleh atasan.

15. Sub bidang kedudukan hukum

- 1). Sub bidang kedudukan hukum mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas dibidang kedudukan hukum
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan kedudukan hukum pegawai;
 5. Mempersiapkan data dan bahan serta memproses administrasi penyelesaian masalah kepegawaian;
 6. Mempersiapkan administrasi dalam pemberian saran dan pertimbangan kepada atasan untuk penyelesaian masalah kepegawaian;
 7. Mempersiapkan administrasi permintaan kartu pegawai (karpeg), kartu istri/suami (karis/karsu) pegawai dan mengurus ke BKN;
 8. Mempersiapkan, mempersiapkan administrasi persyaratan permohonan perceraian dan perkawinan kedua, ketiga dan seterusnya bagi pns kabupaten kampar sesuai dengan peraturan yang berlaku;

9. Mempersiapkan bahan untuk pemberian, penganugerahan dan tanda jasa;
10. Mempersiapkan bahan dalam rangka pembinaan mental dan disiplin PNS;
11. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
12. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diperintahkan atasan.

16. Sub bidang pemberhentian dan pensiun

- 1). Sub bidang pemberhentian dan pensiun mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas di bidang pemberhentian dan pensiun.
- 2). Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :
 1. Menerima petunjuk dan arahan sesuai disposisi atasan;
 2. Memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
 3. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 4. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemberhentian dan pensiun;
 5. Mempersiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis di bidang pemberhentian dan pemberian pensiun;
 6. Memproses administrasi pemberian pensiun dan pemberhentian PNS;

7. Mempersiapkan bahan dalam rangka peningkatan kesejahteraan PNS;
8. Mempersiapkan bahan administrasi pemberian cuti PNS;
9. Mempersiapkan bahan untuk pengurusan taspen;
10. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
11. Mengawasi dan mengendalikan kegiatan kerja bawahan;
12. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh atasan.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Identitas Responden

Dalam penelitian ini identitas responden dapat terdiri dari : jabatan, tingkat pendidikan, umur, jenis kelamin dan lama kerja responden.

5.1.1 Jabatan Responden

Adapun jabatan responden dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Jabatan Responden

No	Jabatan	Responden	Persentase (%)
1.	Kepala BKD	1	2,2%
2.	Ka Sub Bag Umum dan Kepegawaian	1	2,2%
3.	Ka Sub Bag Perencanaan dan Data	1	2,2%
4.	Ka Sub Bag Keuangan	1	2,2%
5.	Ka Bid Pengadaan dan Mutasi Pegawai	1	2,2%
6.	Ka Sub Bid Pengadaan Pegawai	1	2,2%
7.	Ka Sub Bid Mutasi	1	2,2%
8.	Ka Bid Pengembangan Karir Pegawai	1	2,2%
9.	Ka Sub Bid Jabatan Struktural	1	2,2%
10.	Ka Sub Bid Jabatan Fungsional	1	2,2%
11.	Ka Bid Pendidikan dan Latihan	1	2,2%
12.	Ka Sub Bid Diklat Struktural	1	2,2%
13.	Ka Sub Bid Diklat fungsional	1	2,2%
14.	Ka Sub Bid Kedudukan Hukum	1	2,2%
15.	Ka Sub Bid Kedudukan Hukum	1	2,2%
16.	Ka Sub Bid Pemberhentian dan Pensiun	1	2,2%
17.	Pegawai BKD	30	65,2%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.1 tersebut diatas dapat dilihat dari segi jabatan responden sangat mewakili dari Kepala Dinas dan Wakil Kepala Dinas dan Ka Sub Bid serta Pegawai dan merupakan bagian struktur Badan Kepegawaian Kabupaten Kampar yang sangat penting.

5.1.2 Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 5.2 Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Tamat SLTP	5	11%
2.	Tamat SLTA	6	13%
3.	Diploma III	6	13%
4.	Strata Satu (S.1)	23	50%
5.	Strata Dua (S.2)	6	13%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.2 diatas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar berpendidikan SLTP sebanyak 5orang (11%). Seterusnya berpendidikan SLTA sebanyak 6 orang (13%), Diploma III sebanyak 6 orang (13%), Sarjana S.1 sebanyak 23 orang (50%), dan Sarjana S.2 hanya sebanyak 6 orang (13%). Tingkat pendidikan mempengaruhi pola pikir, wawasan intelektual pegawai.

5.1.3 Tingkat Umur Responden

Tabel 5.3 Tingkat Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	Dibawah 30	17	37%
2.	30 – 40	12	26%
3.	Diatas 40	17	37%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas dapat dilihat bahwa mayoritas tingkat umur responden dari pegawai berada pada usia muda atau dibawah 50 tahun. Hal ini diyakini pegawai tersebut memiliki fisik yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi Negara dan pemberi pelayanan kepada masyarakat.

5.1.4 Jenis Kelamin

Tabel 5.4 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	28	61%
2.	Perempuan	18	39%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.4 diatas dapat dilihat jenis kelamin responden lebih banyak laki-laki 28 responden atau 61 %, sedangkan responden perempuan sebanyak 18 responden atau 39%. Dari keseluruhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar yang berjumlah 46 orang.

5.1.5 Lama Kerja Responden

Tabel 5.5 Lama Kerja Responden

No	Klasifikasi Lama Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1.	1 - 4 Tahun	12	26%
2.	5 - 10 Tahun	4	9%
3.	Diatas 10 Tahun	30	65%
	Jumlah	46	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.5 diatas dapat dilihat lama kerja responden ada 12 responden atau 26% yang lama kerjanya 1 – 4 Tahun dalam artian masih relatif baru, dan ada 4 responden atau 9% responden yang lama kerjanya 5 – 10 Tahun dalam artian sudah cukup lama bekerja, kemudian ada 30 responden atau 65% yang lama kerjanya di atas 10 Tahun, dalam artian sangat cukup lama bertugas pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.

5.2 Kebijakan Mutasi Serta Kendala Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar

Adapun jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar yang di mutasikan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.6 Jumlah PNS yang di Mutasikan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar (BKD)

No	Subbid/Subbag	Jumlah Pegawai	Pegawai Yang Di Mutasi	Porsentase (%)
1	Ka Sub Bag Umum dan Kepegawaian	1	1	2,2%
2	Ka Sub Bag Perencanaan dan Data	1	1	2,2%
3	Ka Sub Bag Keuangan	1	1	2,2%
4	Ka Sub Bid Pengadaan Pegawai	1	1	2,2%
5	Ka Sub Bid Mutasi	1	1	2,2%
6	Ka Bid Pengembangan Karir Pegawai	1	1	2,2%
7	Ka Bid Pendidikan dan Latihan	1	1	2,2%
8	Ka Bid Pensiun dan Pemberhentian	1	1	2,2%
9	Ka Sub Bid Kedudukan Hukum	1	1	2,2%
	Jumlah	9	9	19,8%

Sumber : Badan Kepegawai Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, Tahun 2011

5.2.1 Kebijakan mutasi di sebabkan oleh peraturan

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan serta kebijakan tersebut harus berpedoman kepada peraturan kepegawaian yang berlaku. Jika mutasi tidak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah. Untuk mengetahui mutasi yang disebabkan kebijakan dan peraturan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.7 Tentang Keadaan Jumlah Pegawai Yang Dilihat Menurun Gol/Pangkatnya

No	Gol/Pangkat	Jumlah pegawai
1.	IV	3
2.	III	4
3.	II	1
4.	I	-
	Jumlah	9

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.7 di atas dapat dilihat Keadaan jumlah pegawai yang dilihat menurun golongan pangkatnya. Pegawai memberikan penjelasan bahwa pimpinan dalam mutasi pegawai yang berpedoman pada peraturan kurang diterapkan dengan baik, misalnya dilihat dari golongan dan pangkatnya, pengalaman kerja, masa kerja tiap pegawai yang dimutasikan. Pimpinan dalam memutasikan pegawai tidak secara matang-matang untuk mengambil sebuah kebijakan baik terhadap mutasi penempatan dalam sebuah instansi. Hal ini menimbulkan persepsi pegawai bahwasannya mutasi PNS tidak sesuai dengan peraturan kepegawaian, selanjutnya untuk itu pimpinan harus selalu memberi arahan mutasi pegawai yang benar dan sesuai dengan peraturan.

Tabel 5.8 Tanggapan Responden Mutasi Sebagai Upaya Pelaksanaan Kebijakan

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	6	13 %
2.	Baik	30	65 %
3.	Kurang Baik	8	17 %
4.	Tidak Baik	2	4 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.8 di atas dapat dilihat tanggapan responden mutasi sebagai upaya pelaksanaan kebijakan, terlihat yang memberikan jawaban sangat

baik sebanyak 6 responden atau (13 %), yang memberikan jawaban baik sebanyak 30 responden atau (65 %), dan yang memberikan jawaban kurang baik sebanyak 8 responden atau (17 %), kemudian yang memberi jawaban tidak baik sebanyak 2 responden atau (4 %).

Dari tabel tersebut dapat diketahui masih adanya keraguan PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar bahwasannya mutasi sebagai upaya pelaksanaan kebijakan. Hal ini terdapat beberapa pegawai yang merasa bahwa tidak baik apabila mutasi yang dilaksanakan sebagai upaya pelaksanaan kebijakan. Selanjutnya dalam memutasikan pegawai, pimpinan perlu memperhatikan dan harus berpedoman dalam peraturan kepegawaian, maka kebijakan dalam mutasi pegawai akan berjalan dengan baik.

Tabel 5.9 Tanggapan Apabila Sistem Mutasi PNS Berpedoman Dalam Peraturan Kepegawaian

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	19	41 %
2.	Baik	22	48 %
3.	Kurang Baik	4	9 %
4.	Tidak Baik	1	2 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.9 tersebut diatas dapat diketahui bahwa 22 responden atau (48 %) rata-rata PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar mendukung system mutasi yang dilaksanakan berpedoman kepada peraturan kepegawaian dan responden yang menyatakan kurang baik sebanyak 4 atau (9%), responden memberikan penjelasan bahwa pimpinan dalam mutasi pegawai yang berpedoman pada peraturan kurang diterapkan dengan baik,

misalnya dilihat dari golongan dan pangkatnya, pengalaman kerja, masa kerja tiap pegawai yang dimutasikan.

Tabel 5. 10 Tanggapan Mutasi PNS Sebagai Upaya Pelaksanaan Peraturan Yang Ada

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	10	22 %
2.	Baik	15	33 %
3.	Kurang Baik	17	37 %
4.	Tidak Baik	3	6 %
5.	Sangat Tidak Baik	1	2 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.10 diatas dapat diketahui bahwa tidak semua PNS dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar menyetujui mutasi PNS sebagai upaya pelaksanaan peraturan yang ada, sebanyak 15 responden atau (33%) yang memberikan jawaban baik dan masih ada sekitar 17 responden atau (37%) yang menyatakan kurang baik. Hal ini di sebabkan karena apabila mutasi dilaksanakan hanya untuk pelaksanaan peraturan saja maka tidak akan baik, karena mutasi yang baik yakni mutasi dilihat dari faktor semangat kerja, disiplin, masa kerja dan sebagainya. Itu sebabnya pegawai kurang merasa senang apabila mutasi pegawai sebagai upaya pelaksanaan peraturan.

Tabel 5.11 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi disebabkan oleh Peraturan

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Mutasi sebagai upaya pelaksanaan kebijakan	6	13	30	65	8	17	2	4	-	-	46
Sistem mutasi PNS berpedoman dalam peraturan kepegawaian	19	41	22	48	4	9	1	2	-	-	46
Mutasi PNS sebagai upaya pelaksanaan peraturan yang ada	10	22	15	33	17	37	3	6	1	2	46
Rata-rata	35	25	67	49	29	21	6	4	1	0,6	100%

Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.11 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi PNS di sebabkan kebijakan dan peraturan dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar dinilai sudah mulai berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011 bahwasannya seorang PNS yang di mutasikan salah satu dari upaya pelaksanaan dari kebijakan Kepala Dinas agar pegawai yang sudah lama bekerja mendapat tantangan baru dan tugas baru, sebagaimana yang sudah ditetapkan sesuai fungsi tugas, serta mutasi PNS tersebut haruslah berpedoman kepada peraturan kepegawaian mengenai mutasi PNS.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar, mutasi PNS tidak semata

sebagai upaya dari pelaksanaan kebijakan Kepala Dinas dan peraturan, tetapi alangkah baiknya jika pegawai yang akan di mutasi tersebut dilakukan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Tim kemudian menyelenggarakan rapat, setelah dirapatkan baru diminta persetujuan dari Kepala Dinas kapan mutasi akan dilaksanakan.

5.2.2 Kebijakan Mutasi Atas Dasar Prinsip The Right Man In The Right Place

Kebijakan mutasi atas dasar prinsip The Right Man In The Right Place maksudnya pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan pekerjaan berjalan efektif. Pembagian kerja harus rasional atau objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar like and dislike.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja, oleh karena itu untuk mengetahui dalam memutasikan PNS atas dasar Prinsip The Right Man In The Right Place dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. 12 Tentang Gambaran Pegawai Yang Di Mutasikan Tidak Berdasarkan Prinsip The Right Man In The Right Place

No	Nama Pegawai	Pindah Dari	Ditempatkan
1.	Hamdanis, SpdI	Kasubbag umum	Kasubbag keuangan
2.	Ratini, SH	Kasubbid kedudukan hukum	Kasubbid pemberhentian dan pensiun
3.	Agus Sarpen	Kasubbid pengadaan pegawai	Kasubbid diklat stuktural

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.12 di atas dapat dilihat pegawai yang dimutasi atas dasar *Prinsip The Right Man In The Right Place*, pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan keahliannya dan tidak bekerja sesuai dengan bidangnya, sebagian pegawai tersebut merasa senang dengan jabatan yang baru, sebagian lagi merasa jabatan sebelumnya jauh lebih baik dari pada jabatan yang di tempati sekarang. sehingga pegawai tidak mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya, inilah salah satu penyebab pekerjaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar sering terlambat terselesaikan dan banyak pegawai yang menunda-nunda pekerjaan.

Tabel 5.13 Tanggapan apabila Mutasi Yang Terjadi Di Karenakan Pegawai Tidak Mampu Mempertanggung Jawabkan Pekerjaan Sesuai Prinsip The Right Man In The Right Place

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	6	13 %
2.	Baik	14	30 %
3.	Kurang Baik	18	40 %
4.	Tidak Baik	5	11 %
5.	Sangat Tidak Baik	3	6 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.13 tersebut diatas dapat dilihat bahwa ada sekitar 14 responden atau (30%) memberikan jawaban baik dan 18 responden atau (40 %) yang menjawab bahwa kurang baik apabila mutasi yang terjadi dikarenakan pegawai tidak mampu mempertanggung jawabkan sesuai prinsip The Right Man In The Right Place di lingkungan Badan Kepagawaian Daerah Kabupaten Kampar. Serta hal ini juga terjadi karena minimnya pegawai yang bekerja sesuai

dengan bidangnya, tetapi mereka harus dituntut dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan tersebut.

Tabel 5.14 Tanggapan Jika Mutasi PNS Di Dasarkan Atas Pertimbangan Suka Dan Tidak Suka (Like And Dislike)

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	5	11 %
3.	Kurang Baik	34	74 %
4.	Tidak Baik	4	9 %
5.	Sangat Tidak Baik	3	6 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.14 tersebut dapat dilihat 5 responden yang memberikan jawaban baik atau (11%) dan sebanyak 34 responden yang memberikan jawaban kurang baik atau (74%) hal ini terjadi karena pegawai merasa bahwa mutasi seperti ini hanya untuk kepentingan pribadi saja, merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen dan sikap dan juga mutasi seperti ini sering dilakukan atas dasar landasan kekeluargaan, maka dari pada itu mutasi di sebabkan atas rasa suka dan tidak suka kurang baik apabila dilaksanakan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.

Tabel 5.15 Tanggapan Jika Mutasi PNS Sebagai Harapan Pada Jabatan Yang Baru Seseorang Akan Lebih Berkembang

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	5	11 %
2.	Baik	9	20 %
3.	Kurang Baik	23	50 %
4.	Tidak Baik	7	15 %
5.	Sangat Tidak Baik	2	4 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa 9 responden atau (20%) menjawab baik dan 23 responden atau (50%) menjawab kurang baik, hal ini terjadi dikarenakan pegawai tersebut harus melakukan penyesuaian lingkungan kerja dengan yang baru, maka dari itu perlu dilakukan penilaian pekerjaan lagi baik dilihat dari semangat kerja, disiplin kerja, skill yang dimiliki, golongan pangkat bahwa mutasi membawa pengaruh untuk pegawai lebih berkembang produktivitasnya dari sebelumnya.

Tabel 5.16 Rekapitulasi Tanggapan Responden Kebijakan Mutasi atas dasar prinsip The Right Man In The Right Place

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Mutasi karena tidak sesuai dengan prinsip The Right Man In The Right Place	6	13	14	30	18	40	5	11	3	6	46
Mutasi PNS di dasarkan pertimbangan like and dislike	-	-	5	11	34	74	4	9	3	6	46
Mutasi PNS agar pada jabatan yang baru seseorang akan lebih berkembang	5	11	9	20	23	50	7	15	2	4	46
Rata-rata	11	8	28	20	75	55	16	12	8	5	100%

Data olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.16 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi PNS atas dasar prinsip The Right Man In The Right Place lingkungan Badan Kepegawaan Daerah (BKD) Kabupaten Kampar dinilai kurang efektif karena belum berorientasi pada fungsi pengembangan pegawai, serta masih adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan posisinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011. Mutasi dilaksanakan seagai tujuan memberikan suasana baru bagi PNS serta memperkenalkan kepada PNS tentang tugas atau pekerjaan yang ada di Dinas tersebut akan mampu dikuasai tidak hanya satu bidang tugas saja. Dan responden tidak memberikan jawaban atas alasan mutasi dilakukan atas dasar pertimbangan suka atau tidak suka (like and dislike).

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar mengenai mutasi atas dasar prinsip the right man in the right place sebaiknya pegawai yang akan di tempatkan harus di lakukan penilaian kerja terhadap pegawai agar pegawai yang di tetapkan sesuai dengan kemampuannya, serta salah satu alasan mutasi PNS adalah mutasi dilaksanakan atas dasar like and dislike dan responden tidak memberikan komentar, sementara mutasi PNS yang di dasarkan atas pertimbangan like and dislike sangat tidak baik, karena tersebut mementingkan ego dan mementingkan kepentingan pihak pribadi.

5.2.3 Kebijakan Mutasi atas dasar meningkatkan modal kerja

Kebijakan mutasi yang dilakukan kepada pegawai atas dasar untuk meningkatkan modal kerja, sehingga mutasi yang dilaksanakan pada pegawai sangat bermanfaat disamping dapat memberikan penyegaran dalam bekerja juga dapat memperluas pengalaman kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5. 17 Gambaran Mutasi Pegawai Atas Dasar Meningkatkan Modal Kerja

No	Nama Pegawai	Sebagai penyegaran	Meningkatkan produktifitas kerja
1.	Hamdanis, SpdI	-	Ya
2.	Ratini, SH	Ya	Ya
3.	Agus Sarpem	-	Ya
4.	Usman, S.sos		Ya
5.	Nur Ikhsan	Ya	-
6.	Farida	Ya	-
7.	Ahyar, S, Kom	-	Ya
8.	Lindra,S.sos	-	Ya
9.	Erniwati S,Ag	Ya	Ya

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.17 di atas dapat dilihat pegawai mengenai mutasi sebagai dasar meningkatkan modal kerja tidak hanya bermanfaat dapat memperluas pengalaman kerja pegawai saja tetapi, mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS tidak merasa bosan dengan tugas yang itu-itu saja, dan kemudian juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Selanjutnya rendahnya toleransi terhadap perubahan serta rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain juga menjadi faktor dalam mutasi pegawai pada lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.

Tabel 5.18 Tanggapan Responden apabila Mutasi Negatif Dalam Artian Adanya Unsur Nepotisme, Faktor Politis, Kesukuan Dan Kekeluargaan

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	-	-
3.	Kurang Baik	27	59 %
4.	Tidak Baik	13	28 %
5.	Sangat Tidak Baik	6	13 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.18 di atas tanggapan responden mutasi negatif dalam artian adanya unsur nepotisme, faktor politis, kesukuan dan kekeuargaan. Ternyata terlihat bahwa jawaban responden yang menjawab sangat baik dan baik tidak ada, yang menjawab kurang baik sebanyak 27 responden atau (59 %), dan yang menjawab tidak baik 13 responden atau (28 %), kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak baik 6 responden atau (13 %).

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 27 responden atau (50%) menjawab kurang baik dan 13 responden atau (28%) menjawab tidak baik responden memberikan tanggapan hal ini terjadi dikarenakan unsur tersebut tidak baik keberadaannya, pihak yang merasa diuntungkan karena unsur tersebut akan merasa senang, sebaliknya pihak yang tidak diuntungkan maka inilah yang menjadi penyebab pelaksanaan mutasi sebagai dampak permasalahan. Hal ini juga terjadi karena rendahnya toleransi terhadap perubahan serta rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain.

Tabel 5.19 Tanggapan Responden Mutasi PNS Disebabkan Kehendak Pimpinan Organisasi Untuk Meningkatkan Produktifitas Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	11	24 %
3.	Kurang Baik	23	50 %
4.	Tidak Baik	9	19 %
5.	Sangat Tidak Baik	3	6 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.19 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi PNS disebabkan kehendak pimpinan untuk meningkatkan produktifitas

pegawai, dapat dilihat responden yang memberi jawaban sangat baik tidak ada, yang memberikan jawaban baik sebanyak 11 responden atau (24 %), yang memberi jawaban kurang baik sebanyak 23 responden atau (50 %), dan yang memberikan jawaban tidak baik 9 responden atau (19 %), kemudian yang memberi jawaban sangat tidak baik 3 responden atau (6 %) dan 23 responden atau (50 %) yang menjawab bahwa kurang baik apabila mutasi yang terjadi disebabkan kehendak pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktifitas pegawai dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Hal ini dilakukan agar PNS lebih bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan disiplin dalam bekerja sehingga dengan produktivitas meningkat maka akan mudah di capai visi dan misi organisasi, selanjutnya produktivitas kerja yang tinggi juga akan mendorong dan mempermudah PNS untuk mendapatkan karir yang lebih tinggi.

Tabel 5.20 Tanggapan Responden Apabila Mutasi PNS Dilakukan Dalam Rangka Melihat Sukses Atau Tidaknya Pegawai Dalam Menjalankan Tugas Barunya

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	23	50 %
2.	Baik	13	29 %
3.	Kurang Baik	7	15 %
4.	Tidak Baik	3	6 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.20 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi PNS dilakukan dalam rangka melihat sukses atau tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas barunya, yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 23 responden atau (50 %), yang memberi jawaban baik sebanyak 13 responden atau

(29 %), dan yang memberikan jawaban kurang baik 7 responden atau (15 %), kemudian yang memberi jawaban tidak baik 3 responden atau (6 %).

Dari tabel tersebut diatas yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 23 responden atau (50%), yang memberi jawaban kurang baik 7 responden atau (15%). Responden memberi tanggapan bahwa pimpinan melihat sukses atau tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas barunya dengan harapan pimpinan dapat melihat produktifitas yang meningkat, pegawai mengalami perubahan dalam bekerja atau tidak. Selanjutnya pimpinan selalu memberi arahan kepada pegawai agar pegawai selalu meningkatkan kualitas kerja dan melakukan tindakan perbaikan terhadap kinerja.

Tabel 5.21 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Atas Dasar Untuk Meningkatkan Modal Kerja

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Mutasinegatif dalam artian adanya unsur nepotisme, factor politis kesukuan dan kekeluargaan	-	-	-	-	27	59	13	28	6	13	46
Mutasi PNS disebabkan kehendak pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktifitas pegawai	-	-	11	24	23	50	9	19	3	6	46
Mutasi PNS dilakukan dalam rangka menilai sukses atau tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas barunya	23	50	13	29	7	15	3	6	-	-	46
Rata-rata	23	17	24	18	57	41	25	18	9	6	100%

Data olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.21 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi atas dasar untuk meningkatkan modal kerja dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar seharusnya pegawai merasa senang karena mutasi pegawai tersebut sangat bermanfaat bagi pegawai karena di samping dapat memberikan penyegaran dalam bekerja juga dapat memperluas pengalaman kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011. Mutasi dilaksanakan atas dasar untuk meningkatkan modal kerja yakni sangat bermanfaat bagi pegawai yang di mutasikan salah satunya dapat memperluas pengalaman kerja PNS sesuai dengan bidang masing-masing pegawai

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar mengenai mutasi sebagai dasar meningkatkan modal kerja tidak hanya bermanfaat dapat memperluas pengalaman kerja pegawai saja tetapi, mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS tidak merasa bosan dengan tugas yang itu-itu saja, dan kemudian juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai.

5.2.4 Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal

Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal maksudnya mutasi salah satu usaha untuk meningkatkan persaingan yang sehat diantara PNS baik dalam hal meningkatkan produktifitas kerja ataupun untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya sesuai dengan pangkat/golongan.

Tabel 5. 22 Gambaran Pegawai Yang di Mutasi Sebagai Media Kompetisi Yang Maksimal

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	3	33%
2.	Baik	2	22%
3.	Kurang Baik	4	44%
4.	Tidak Baik	-	
5.	Sangat Tidak Baik		
	Jumlah	9	99 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.22 sebanyak 9 responden yang dimutasikan akibat mutasi sebagai media kompetisi sebanyak 4 responden menjawab kurang baik mutasi sebagai media kompetisi bagi pegawai, bagi mereka mutasi seperti ini akan kelihatan akibat dari mutasi yang negative. Sebenarnya mutasi merupakan salah satu usaha meningkatkan persaingan yang sehat diantara pegawai apabila pegawai memiliki pengetahuan yang tidak minim. Hal ini cenderung kepada pegawai yang masih memiliki pendidikan yang masih rendah. Selanjutnya pimpinan selalu memberikan arahan kepada pegawai agar bersaing untuk meningkatkan kinerja secara sehat agar mendapat jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Tabel 5.23 Tanggapan Responden Mutasi Sebagai Media Kompetisi Yang Maksimal Bagi PNS Untuk Mendapatkan Jabatan Yang Lebih Tinggi Dari Pada Sebelumnya Sesuai Dengan Pangkat Dan Golongan

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	10	22 %
2.	Baik	27	58 %
3.	Kurang Baik	4	8 %
4.	Tidak Baik	5	11 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.23 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi PNS sebagai media kompetisi yang maksimal untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari pada sebelumnya sesuai dengan pangkat dan golongan, yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 10 responden atau (22 %), yang memberi jawaban baik sebanyak 27 responden atau (58 %), dan yang memberikan jawaban kurang baik 4 responden atau (8 %), kemudian yang memberi jawaban tidak baik 5 responden atau (11 %).

Dari tabel tersebut diatas 27 responden atau (58 %) memberikan jawaban baik dan yang memberikan jawaban tidak baik 5 responden atau (11 %). Dapat diketahui bahwa rata-rata PNS dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar sangat mendukung apabila mutasi PNS sebagai media kompetisi yang maksimal untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari pada sebelumnya sesuai dengan pangkat dan golongan.

Tabel 5.24 Tanggapan Responden Mutasi Terjadi Pada Pegawai Karena Adanya Komunikasi Yang Tidak Baik Antara Atasan Dan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	-	-
3.	Kurang Baik	26	56 %
4.	Tidak Baik	15	33 %
5.	Sangat Tidak Baik	5	11 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.24 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi terjadi pada pegawai karena adanya komunikasi yang tidak baik antara atasan dan bawahan, dapat dilihat responden yang memberi jawaban sangat baik

dan baik tidak ada, yang memberi jawaban kurang baik sebanyak 26 responden atau (56 %), dan yang memberikan jawaban tidak baik 15 responden atau (33 %), kemudian yang memberi jawaban sangat tidak baik 5 responden atau (11 %).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ada sekitar 26 responden atau (56 %) yang menjawab bahwa kurang baik apabila mutasi yang terjadi disebabkan adanya komunikasi yang tidak baik antara atasan dan bawahan dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Tanggapan responden yakni hal ini lebih cenderung kepada budaya kerja pegawai, pendidikan yang lebih tinggi ia akan mengetahui etika dan budaya kerja dalam suatu organisasi, karena hal ini akan mempengaruhi potensi setiap PNS.

Tabel 5.25 Tanggapan Responden Mutasi Merupakan Salah Satu Usaha Meningkatkan Persaingan Yang Sehat Diantara Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	7	15 %
2.	Baik	19	41 %
3.	Kurang Baik	12	26 %
4.	Tidak Baik	8	18 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.25 diatas dapat dilihat tanggapan responden mutasi merupakan salah satu usaha meningkatkan persaingan yang sehat diantara pegawai, yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 7 responden atau (15 %), yang memberi jawaban baik sebanyak 19 responden atau (41 %), dan yang memberikan jawaban kurang baik 12 responden atau (26 %), kemudian yang memberi jawaban tidak baik 8 responden atau (18 %).

Dari tabel tersebut diatas yang memberi jawaban baik sebanyak 19 responden atau (41 %) dan yang memberikan jawaban tidak baik 8 responden atau (18 %) dapat diketahui bahwa rata-rata PNS dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar menjawab seimbang. Rendahnya pendidikan pegawai maka potensi yang dimiliki untuk bekerja sangat minim sekali, dengan pendidikan yang tinggi maka pengembangan potensi pegawai akan terkendali dengan baik, jadi pegawai bertanggung bahwa mutasi bagi pegawai merupakan usaha dalam meningkatkan persaingan yang sehat di antara pegawai.

Tabel 5.26 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Media Kompetisi Yang Maksimal

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Mutasi media kompetisi yang maksimal bagi PNS	10	22	27	58	4	8	5	11	-	-	46
Mutasi karena adanya komunikasi yang tidak baik antara atasan dan bawahan	-	-	-	-	26	56	15	33	5	11	46
Mutasi salah satu usaha meningkatkan persaingan yang sehat diantara pegawai	7	15	19	41	12	26	8	18	-	-	46
Rata-rata	17	12	46	33	42	30	28	21	5	4	100%

Data olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.26 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal, baik itu dalam hal mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal bagi PNS, mutasi

sebagai salah satu usaha meningkatkan persaingan yang sehat diantara pegawai dinilai sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011 mengenai mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar dalam rangka mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal bagi PNS, dan mutasi sebagai salah satu usaha meningkatkan persaingan yang sehat di antara PNS yang dilakukan penilaian bersama-sama dengan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) beserta PNS yang berada di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar agar lebih efektif mengenai mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal harus di kooordinir dengan baik dan dinilai baik secara internal maupun eksternal, sehingga nantinya tidak dipandang mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal yang bersifat negatif.

5.2.5 Kebijakan Mutasi sebagai langkah untuk promosi

Kebijakan mutasi yang dilakukan kepada pegawai sebagai langkah untuk promosi maksudnya perpindahan yang dapat memperbesar wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility) dan penghasilan (outcome) pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak dan status semakin besar . Dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 5. 27 Tentang Gambaran Pegawai Yang Di Mutasi Sebagai Langkah Untuk Promosi Memperbesar Wewenang, Tanggung Jawab, Penghasilan Ke Jabatan Yang Lebih Tinggi

No	Eselon/ Jabatan	Jumlah pegawai
1.	Eselon II	2
2.	Eselon III	6
3.	Eselon IV	1
	Jumlah	9

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5. 27 sebanyak 9 responden yang mengatakan sebenarnya pimpinan melakukan mutasi yang dilakukan digunakan sebagai pengembangan dan memperluas pengalaman kerja dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Serta berguna untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. Tidak di pungkiri oleh sebagian pegawai bahwa adanya mutasi juga sebagai langkah untuk promosi untuk memperbesar wewenang wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility) dan penghasilan (outcome) pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak dan status semakin besar

Tabel 5.28 Tanggapan Responden Mutasi Pada PNS Disebabkan Landasan Masa Kerja Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	5	11 %
2.	Baik	16	35 %
3.	Kurang Baik	19	41 %
4.	Tidak Baik	6	13 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.28 diatas tanggapan responden jika mutasi PNS disebabkan landasan masa kerja. Ternyata terlihat bahwa jawaban responden yang

menjawab sangat baik sebanyak 5 responden atau (11 %), yang menjawab baik sebanyak 16 responden atau (35 %), yang menjawab kurang baik sebanyak 19 responden atau (41 %), dan yang menjawab tidak baik 6 responden atau (13%).

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa PNS dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar sebagian besar memberikan jawaban kurang baik apabila mutasi pada PNS disebabkan landasan masa kerja. Dapat dilihat sebanyak 19 responden atau (41 %) menjawab kurang baik dan 6 responden menjawab tidak baik atau (13 %) . Dalam hal ini pemimpin melakukan mutasi pegawai dengan harapan agar menghilangkan rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Tabel 5.29 Tanggapan Responden Mutasi Dapat Digunakan Sebagai Pengembangan, Memperluas Pengalaman Kerja, dan Mendapatkan Suatu Jabatan yang Lebih tinggi

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	19	41 %
2.	Baik	23	50 %
3.	Kurang Baik	4	9 %
4.	Tidak Baik	-	-
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.29 diatas dapat dilihat tanggapan responden mutasi dapat digunakan sebagai pengembangan, memperluas pengalaman kerja, dan mendapatkan suatu jabatan yang lebih tinggi dapat dilihat responden yang memberi jawaban sangat baik sebanyak 19 responden atau (41 %), yang memberikan jawaban baik sebanyak 23 responden atau (50 %), yang memberi

jawaban kurang baik 4 responden atau (9 %), dan tidak ada responden yang memberikan jawaban tidak baik dan sangat tidak baik.

Dari tabel diatas dapat dilihat yang memberi jawaban sangat baik sebanyak 19 responden atau (41 %) dan yang memberi jawaban kurang baik 4 responden atau (9 %), bahwa pimpinan melakukan mutasi yang dilakukan digunakan sebagai pengembangan dan memperluas pengalaman kerja dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Selanjutnya mutasi ini perlu dilakukan atas kebutuhan organisasi terhadap pegawai, sehingga di dalam organisasi tidak terjadi penumpukan jumlah pegawai, serta berguna untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.

Tabel 5.30 Tanggapan Responden Apabila Mutasi Sebagai Langkah Promosi Untuk Mendapatkan Status Sosial, Wewenang, Penghasilan Yang Semakin Membesar

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	-	-
3.	Kurang Baik	8	17 %
4.	Tidak Baik	21	46 %
5.	Sangat Tidak Baik	17	37 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.30 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabilamutasi untuk mendapatkan status sosial, wewenang, penghasilan yang semakin membesar, dan responden yang memberi jawaban sangat baik dan baik tidak ada, yang memberi jawaban kurang baik sebanyak 8 responden atau (17 %),

dan yang memberikan jawaban tidak baik 21 responden atau (46 %), kemudian yang memberi jawaban sangat tidak baik sebanyak 17 responden atau (37 %).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa akan lebih baik jika setiap pegawai untuk mendapatkan mutasi sebagai langkah promosi setiap pegawai harus bersemangat dalam bekerja, giat, berdisiplin kerja, dan berprestasi dalam bekerja. Hal ini terjadi karena pegawai kurang mendapat perhatian dari pimpinan dengan demikian pegawai merasa tidak di perhatikan oleh pimpinan sehingga dengan adanya mutasi menjadikan pegawai sebagai ajang langkah untuk promosi, mendapatkan status social, dan wewenang serta penghasilan yang semakin besar, hal ini juga terjadi karena tidak ada pemberian insentif dari pimpinan kepada pegawai sebagai penghargaan bahwa sudah menjalankan tugas dengan baik.

Tabel 5.31 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Langkah Untuk Promosi

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Mutasi pada pns disebabkan landasan masa kerja pegawai	5	11	16	35	19	41	6	13	-	-	46
Mutasi bertujuan sebagai pengembangan, memperluas pengalaman kerja	19	41	23	50	4	9	-	-	-	-	46
Mutasi sebagai langkah promosi untuk mendapatkan status sosial, wewenang, penghasilan yang semakin membesar	-	-	-	-	8	17	21	46	17	37	46
Rata-rata	24	17	39	28	31	22	27	20	17	12	100%

Data olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.31 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi sebagai langkah untuk promosi dinilai baik, dimulai dari mutasi PNS di sebabkan landasan masa kerja pegawai, mutasi bertujuan sebagai pengembangan, memperluas pengalaman kerja, untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011 mengenai pelaksanaan teknisnya sudah berjalan dengan baik mutasi sebagai langkah untuk promosi dimulai dari mutasi PNS di sebabkan landasan masa kerja pegawai, mutasi bertujuan sebagai pengembangan, memperluas pengalaman kerja, untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Dengan catatan mutasi untuk promosi ini harus berdasarkan semangat kerja pegawai, giat, berdisiplin kerja, dan berprestasi dalam bekerja kerja.

Menurut penulis, mutasi untuk promosi yang diberikan kepada PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar harus di kaji ulang karena tidak sembarang pegawai yang mendapat mutasi untuk promosi tapi hal tersebut harus dilihat dari pangkat dan golongan PNS yang akan dimutasikan tersebut mengingat begitu besarnya peranan promosi bagi pegawai.

5.2.6 Kebijakan mutasi untuk mengurangi labor turn over (perputaran tenaga kerja)

Kebijakan mutasi untuk mengurangi labor turn over (perputaran tenaga kerja) maksudnya ialah mutasi sebagai media mengurangi keluar masuknya karyawan-karyawan dalam suatu organisasi. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.32 Gambaran Pegawai Yang di Mutasi Untuk Mengurangi Labor Turn Over (perputaran tenaga kerja)

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	2	22%
2.	Baik	2	22%
3.	Kurang Baik	5	56%
4.	Tidak Baik	-	-
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	9	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.32 sebanyak 9 responden yang dimutasikan, 2 responden menjawab sangat baik dan yang dimutasikan memberikan jawaban kurang baik 5 responden, dalam mutasi sebagai langkah mengurangi labor turn over pegawai cenderung kurang baik apabila dilaksanakan hal ini dikarenakan akan menimbulkan kekecewaan bagi pegawai dari luar yang akan masuk pada bagian yang kosong tanpa melalui mutasi pada pegawai untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar, serta memberikan jaminan bagi pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan, selanjutnya ada juga pegawai yang merasa dirugikan dengan adanya mutasi untuk mengurangi labor turn over ini disebabkan hal tersebut.

Tabel 5.33 Tanggapan Responden Mutasi Yang Dilakukan Pada Pegawai Negeri Sipil Dengan Alasan Untuk Mengurangi Keluar Masuknya Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	14	30 %
2.	Baik	18	39 %
3.	Kurang Baik	10	22 %
4.	Tidak Baik	4	9 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.33 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi yang dilakukan pada Pegawai dengan alasan untuk mengurangi keluar masuknya pegawai, yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 14 responden atau (30 %), yang memberi jawaban baik sebanyak 18 responden atau (39 %), dan yang memberikan jawaban kurang baik 10 responden atau (22 %), kemudian yang memberi jawaban tidak baik 4 responden atau (9 %).

Dari tabel tersebut diatas yang memberi jawaban baik sebanyak 18 responden atau (39 %) dan yang memberikan jawaban kurang baik 10 responden atau (22 %), hal ini terjadi pada pegawai untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar, serta memberikan jaminan bagi pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan, selanjutnya ada juga pegawai yang merasa dirugikan dengan adanya mutasi untuk mengurangi labor turn over ini.

Tabel 5.34 Tanggapan Responden Jika Mutasi Yang Dilakukan Pada Pegawai Negeri Sipil Disebabkan Karena Seringnya Kesalahan Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	9	20 %
2.	Baik	12	26 %
3.	Kurang Baik	16	35 %
4.	Tidak Baik	7	15 %
5.	Sangat Tidak Baik	2	4 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.34 diatas dapat dilihat tanggapan responden jika mutasi yang dilakukan pada pegawai negeri sipil disebabkan karena seringnya kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dilihat responden yang

memberi jawaban sangat baik sebanyak 9 responden atau (20 %), yang memberikan jawaban baik sebanyak 12 responden atau (26 %), yang memberi jawaban kurang baik 16 responden atau (35 %), yang memberikan jawaban tidak baik 7 responden atau (15 %) dan yang memberikan jawaban sangat tidak baik 2 responden atau (4 %).

Dari tabel diatas dapat dilihat yang memberikan jawaban baik sebanyak 12 responden atau (26 %) dan yang memberikan jawaban tidak baik 7 responden atau (15 %) hal ini terjadi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar dikarenakan penempatan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kecakapannya, sehingga pegawai merasa kurang senang menjalankan tugasnya tersebut. Ini menghambat pelaksanaan pekerjaan selanjutnya pimpinan menjadikan mutasi sebagai sebuah hukuman.

Tabel 5.35 Tanggapan Responden Apabila Mutasi Dengan Alasan Agar Seorang Pegawai Tidak Memangku Jabatan Pada Posisi Yang Itu-Itu Saja

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	21	46 %
2.	Baik	13	28 %
3.	Kurang Baik	5	11 %
4.	Tidak Baik	7	15 %
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.35 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi dengan alasan agar seorang pegawai tidak memangku jabatan pada posisi yang itu-itu saja, yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 21 responden atau (46 %), yang memberi jawaban baik sebanyak 13 responden atau

(28 %), dan yang memberikan jawaban kurang baik 5 responden atau (11 %), kemudian yang memberi jawaban tidak baik 7 responden atau (15 %).

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui yang memberikan jawaban sangat baik sebanyak 21 responden atau (46 %) dan penempatan suatu jabatan dalam organisasi sangat mempengaruhi berjalannya organisasi dengan baik. Jika penempatan jabatan dalam sebuah organisasi dilaksanakan dengan baik, maka organisasi tersebut akan berjalan sesuai harapan bersama. yang memberi jawaban tidak baik 7 responden atau (15 %), bagi pegawai penempatan jabatan belum memuaskan pegawai, dikarenakan mutasi jabatan dilaksanakan tidak secara berkala.

Tabel 5.36 Rekapitulasi Tanggapan Responden Kebijakan Mutasi untuk mengurangi labor turn over (perputaran tenaga kerja)

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Mutasi yang dilakukan dengan alasan untuk mengurangi keluar masuknya pegawai	14	30	18	39	10	22	4	9	-	-	46
Mutasi yang dilakukan disebabkan seringnya kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	9	20	12	26	16	35	7	15	2	4	46
Mutasi dengan alasan agar pegawai tidak memangku jabatan pada posisi yang itu-itu saja	21	46	13	28	5	11	7	15	-	-	46
Rata-rata	44	32	43	31	31	23	18	13	2	1	100%

Data olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.36 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi untuk mengurangi labor turn over (perputaran tenaga kerja) dimulai dari mutasi yang dilakukan dengan alasan untuk mengurangi keluar masuknya pegawai, mutasi yang dilakukan disebabkan seringnya kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, mutasi dengan alasan agar pegawai tidak memegang jabatan pada posisi yang itu-itu saja dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar dinilai sudah baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011 mengenai mutasi sebagai media mengurangi keluar masuknya karyawan-karyawan dalam suatu organisasi, sehingga membatasi bagi pegawai yang baru masuk dan mengisi kekosongan yang ada, sedangkan tenaga kerja yang dapat ditolerir sangat bergantung dari sudut pandang tiap pribadi dan komunitas tertentu.

Menurut penulis, mutasi untuk mengurangi labor turn over merupakan hal yang positif apabila dilaksanakan, karena hal ini dapat membatasi untuk keluar masuknya pegawai untuk dapat mengisi kekosongan

5.2.7 Kebijakan mutasi Harus Terkoordinasi

Kebijakan mutasi harus dilakukan secara terkoordinasi serta mengikuti peraturan kepegawaian yang telah ditetapkan baik dalam kebijakan serta dalam prosedur-prosedur yang harus dilaksanakan yang meliputi ketentuan-ketentuan perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian terhadap pegawai yang akan dimutasikan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. 37 Tentang Gambaran Pegawai Mutasi Yang Belum Terkoordinasi

No	Prosedur pelaksanaan	Jumlah
1.	Waktu penempatan tidak bersamaan dengan keluarnya SK dari dalam instansi	2
2.	Tidak berdasarkan ketentuan-ketentuan seperti perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian	3
3.	Mutasi pns di evaluasi dan di koordinasi melibatkan instansi lain	2
4.	Pengawasan internal / eksternal yang belum efektif	2
	Jumlah	9

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.37 bahwasannya mutasi kebijakan mutasi pegawai negeri sipil yang terkoordinasi haruslah berdasarkan ketentuan-ketentuan seperti perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, tetapi terkadang hal tersebut tidak sesuai dengan kebijakan mutasi pegawai, tanggapan responden hal seperti ini masih di jumpai, misalnya saja dalam pelaksanaan prosedur, butuh waktu yang lama dalam penyelesaiannya, hal ini di karenakan pimpinan kurang memperhatikan dan kurang mengawasi setiap pegawai yang melayani proses mutasi pegawai, sehingga pegawai bekerja sangat lamban. Selanjutnya pimpinan sebagai kepala dalam suatu instansi lebih giat lagi memperhatikan setiap langkah-langkah dalam mengambil keputusan.

Tabel 5.38 Tanggapan Responden Apabila Keputusan Penempatan Seorang Yang Dimutasikan Waktunya Tidak Bersamaan Dengan Dikeluarkannya Keputusan Pemberhentian Di Instansi Yang Bersangkutan

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	-	-
3.	Kurang Baik	27	59 %
4.	Tidak Baik	5	11 %
5.	Sangat Tidak Baik	14	30 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.38 diatas dapat dilihat bahwa ada sekitar 27 responden atau (59 %) yang menjawab bahwa kurang baik apabila keputusan penempatan seorang yang dimutasikan waktunya tidak bersamaan dengan dikeluarkannya keputusan pemberhentian di instansi yang bersangkutan dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, hal tersebut tidak sesuai dengan kebijakan serta peraturan kepegawaian yang ada. Kemudian yang memberi jawaban sangat tidak baik 14 responden atau (30 %), ini dikarena apabila waktu penempatan keputusan penempatan tidak bersamaan maka akan menjadi kendala pagi pegawai yang di mutasikan karena ia harus melalui prosedur mutasi yang akan memakan waktu yang lama, ini juga di sebabkan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar selalu mengulur-ngulur waktu penyelesaian proses mutasi pegawai.

Tabel 5.39 Tanggapan Responden Apabila Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Tidak Berdasarkan Ketentuan-Ketentuan Seperti Perumusan, Pelaksanaan, Dan Pengevaluasian

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	-	-
2.	Baik	-	-
3.	Kurang Baik	8	17 %
4.	Tidak Baik	12	26 %
5.	Sangat Tidak Baik	26	56 %
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.39 diatas dapat dilihat bahwa ada sekitar 8 responden atau (17 %) yang menjawab kurang baik dan 26 responden atau (56 %) yang menjawab bahwa sangat tidak baik kebijakan mutasi pegawai negeri sipil tidak berdasarkan ketentuan-ketentuan seperti perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, karena hal tersebut tidak sesuai dengan kebijakan mutasi pegawai, tanggapan responden hal seperti ini masih di jumpai, misalnya saja dalam pelaksanaan prosedur, butuh waktu yang lama dalam penyelesaiannya, hal ini di karenakan pimpinan kurang memperhatikan dan kurang mengawasi setiap pegawai yang melayani proses mutasi pegawai, sehingga pegawai bekerja sangat lamban. Selanjutnya pimpinan sebagai kepala dalam suatu intansi lebih giat lagi memperhatikan setiap langkah-langkah dalam mengambil keputusan.

Tabel 5.40 Tanggapan Responden Apabila Mutasi PNS Di Evaluasi Dan Di Koordinasi Melibatkan Instansi Lain

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Porsentase (%)
1.	Sangat Baik	17	37
2.	Baik	10	22
3.	Kurang Baik	19	41
4.	Tidak Baik	-	-
5.	Sangat Tidak Baik	-	-
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 5.40 diatas dapat dilihat tanggapan responden apabila mutasi Pegawai Negeri Sipil di evaluasi dandi koordinasi melibatkan instansi lain, dapat dilihat responden yang memberi jawaban sangat baik sebanyak 17 responden atau (37 %), yang memberikan jawaban baik sebanyak 10 responden atau (22 %), dan 19 responden atau (41%)yang memberi jawaban kurang baik.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa yang memberi jawaban sangat baik sebanyak 17 responden atau (37 %) dan 19 responden atau (41%)yang memberi jawaban kurang baik, apabila mutasi Pegawai Negeri Sipil di evaluasi dandi koordinasi melibatkan instansi lain di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar untuk penilaian pegawai sangat mempengaruhi, karena ini akan mempengaruhi semangat dan keseriusan pegawai untuk melaksanakan tugasnya, serta dengan adanya standar penilaian maka pegawai akan selalu memegang tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan akan terciptanya disiplin kerja yang tinggi dari pada sebelumnya.

Tabel 5.41 Rekapitulasi Tanggapan Responden Kebijakan Mutasi harus terkoordinasi

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SB		B		KB		TB		STB		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Keputusan penempatan dimutasikan waktunya tidak sama dengan dikeluarkannya keputusan pemberhentian	-	-	-	-	27	59	5	11	14	30	46
Kebijakan mutasi pegawai negeri sipil tidak berdasarkan ketentuan-ketentuan	-	-	-	-	8	17	12	26	26	56	46
Pelaksanaan Mutasi PNS di evaluasi dandi koordinasi melibatkan instansi lain	17	37	10	22	19	41	-	-	-	-	46
Rata-rata	17	12	10	7	54	39	17	12	40	30	100%

Data olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.41 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi harus terkoordinasi di lingkungan badan kepegawaian daerah kabupaten Kampar kurang efektif, karena mutasi belum sepenuhnya terkoordinasi dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar pada tanggal 18 Juli 2011 mengenai mutasi yang terkoordinasi dalam rangka kebijakan mutasi PNS harus berdasarkan ketentuan-ketentuan serta pelaksanaan yang mengarah kepada peraturan kepegawaian No. 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, serta evaluasi dalam rangka mengetahui efektif atau tidaknya pelaksanaan mutasi PNS yang dilakukan oleh

instansi lain namun dilakukan juga oleh bidang kepegawaian dan pengawasan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten tersebut.

Menurut penulis, mutasi harus terkoordinasi kepada PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar seharusnya dilakukan komunikasi antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi ketidak simpang siuran pelaksanaan mutasi, hal ini dilakukan agar pelaksanaan mutasi lebih berjalan dengan efektif dan efisien, kemudian pengawasan hendaknya tidak secara internal saja, tetapi melibatkan instansi lain (eksternal).

Berdasarkan hasil analisa data tersebut di atas maka kebijakan mutasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar belum sepenuhnya berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan kata lain kebijakan mutasi pegawai sangat mempengaruhi dari pelaksanaan kinerja pegawai, karena kebijakan mutasi tersebut haruslah sejalan dengan system dan mekanisme PP No. 9 Tahun 2003 tentang pengangkatan, pemindahan, serta pemindahan Pegawai Negeri Sipil yang terkoordinasi, serta penempatan pegawai tersebut haruslah benar-benar dilaksanakan atas dasar prinsip The Right Man In The Right Place. Serta tidak di pungkiri oleh sebagian pegawai bahwa mutasi yang terjadi tidak sesuai dengan prinsip The Right Man In The Right Place yang sebagian dikarenakan faktor like and dislike, Dan bagi sebagian pegawai adanya kebijakan mutasi tersebut juga sebagai langkah untuk promosi untuk memperbesar wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility) dan penghasilan (outcome) pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu instansi sehingga nantinya kewajiban hak dan status semakin besar.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini dapat disampaikan beberapa kesimpulan dan saran yang relevan bagi penelitian yang akan datang sesuai dengan hasil penelitian yang telah di teliti.

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa, mutasi tidak semata agar PNS mendapat tantangan baru dan tugas baru sebagaimana yang sudah ditetapkan tetapi kebijakan mutasi nantinya akan mempengaruhi upaya dari pelaksanaan peraturan.
2. Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja, oleh karena itu untuk mengetahui kebijakan mutasi PNS atas dasar Prinsip The Right Man In The Right Place, pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan pekerjaan berjalan efektif.
3. Kemudian mutasi juga dapat sebagai dasar meningkatkan modal kerja tidak hanya bermanfaat dapat memperluas pengalaman kerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS tidak merasa bosan dengan tugas yang itu-itu saja, dan kemudian juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai.

4. Agar lebih efektif mengenai kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal harus di kooordinir dengan baik dan dinilai baik secara internal maupun eksternal, sehingga nantinya tidak dipandang mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal yang bersifat negatif.
5. Disamping itu dengan adanya kebijakan mutasi sebagai langkah promosi dapat memperbesar wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility) dan penghasilan (outcome) pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak dan status semakin besar. Serta tidak sembarang pegawai yang mendapat mutasi untuk promosi tapi hal tersebut harus dilihat dari pangkat dan golongan PNS yang akan dimutasikan tersebut mengingat begitu besarnya peranan promosi bagi pegawai.
6. Kebijakan mutasi juga untuk mengurangi labor turn over merupakan hal yang positif apabila dilaksanakan, karena hal ini dapat membatasi untuk keluar masuknya pegawai untuk dapat mengisi kekosongan.
7. Tentang pelaksanaan kebijakan mutasi sebagai mana di jelaskan sebelumnya sebaiknya dilakukan secara terkoordinasi serta mengikuti peraturan kepegawaian yang telah ditetapkan baik dalam kebijakan serta dalam prosedur-prosedur yang harus di laksanakan yang meliputi ketentuan-ketentuan perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian, pengawasan terhadap pegawai yang akan dimutasikan, maupun yang sudah di mutasikan.

6.2 Saran

1. Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normatif, alangkah baiknya jika pegawai yang akan di mutasi tersebut dilakukan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Tim kemudian menyelenggarakan rapat, setelah dirapatkan baru diminta persetujuan dari Kepala Dinas kapan mutasi akan dilaksanakan.
2. Serta hendaknya keputusan untuk pemindahan PNS dilakukan secara rasional dan objektif sehingga terjauh dari pandangan mutasi sebagai suatu hukuman ataupun yang bersifat negatif.
3. Selanjutnya mengenai mutasi yang terkoordinasi dalam rangka kebijakan mutasi PNS harus berdasarkan ketentuan-ketentuan serta pelaksanaan yang mengarah kepada peraturan kepegawaian No. 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, serta evaluasi dalam rangka mengetahui efektif atau tidaknya pelaksanaan mutasi PNS yang sebaiknya dilakukan oleh instansi lain namun dilakukan juga oleh bidang kepegawaian dan pengawasan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino,Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta
- Dunn,William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Edisi Kedua)*.
Yogyakarta: (UGM) Gajah Mada University Press
- Dwiyanto Dkk,Agus. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta:
(UGM) Gajah Mada University Press
- Hasibuan,Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*.
Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Lanttimore Dkk,Dan. (2010). *Public Relations*. Jakarta: Salemba Humanika
- Nawawi,Hadari,dkk. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia:Untuk Bisnis dan
Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press
- Ndraha,Taliziduhu. (2003). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: PT.
Rineka Cipta
- Niti Semito,Alex. S. (2008). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Niti Semito,Alex. S. (2001). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta:
Ghalia Indonesia
- Nugroho,Riant D. (2004). *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi, dan
Evaluasi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Nugroho,Riant D. (2009). *Public Policy (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Elex Media
Komputindo
- Parsons,Wayne. (2006). *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis
Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Pokok-pokok Kepegawaian dan Pegawai Negeri Sipil. (2008). Bandung: Nuansa Aulia

Said.M.Mas'ud. (2009). *Birokrasi di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press

Sastrohadiwiryo,Siswanto. (2006). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: PT. Refika Aditama

Subarsono,AG. (2005). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Syafiie,Inu Kencana,dkk. (2006). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Tamin,Feisal. (2004). *Reformasi Birokrasi (Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara)*. Jakarta: Belantika

Thoha,Miftah. (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*. Jakarta: Prenada Media

Undang-undang Pokok Kepegawaian No. 43 Tahun 1999 Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1984

Winarno,Budi. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo